

R  
Zej



Universidad Nacional Autónoma  
de México

Escuela Nacional de Estudios  
Profesionales Campus Acatlán

Plan de Exportación de Hojas de Afeitar de  
México a la República Federal de Alemania



Seminario Taller Extracurricular

Para Obtener el título de

Cooperador en Relaciones Internacionales

P R E S E N T A

Javier Ignacio Arana Guerrero



Asesor: Lic. Carlos Rentería

Septiembre 1999

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

280794



Universidad Nacional  
Autónoma de México

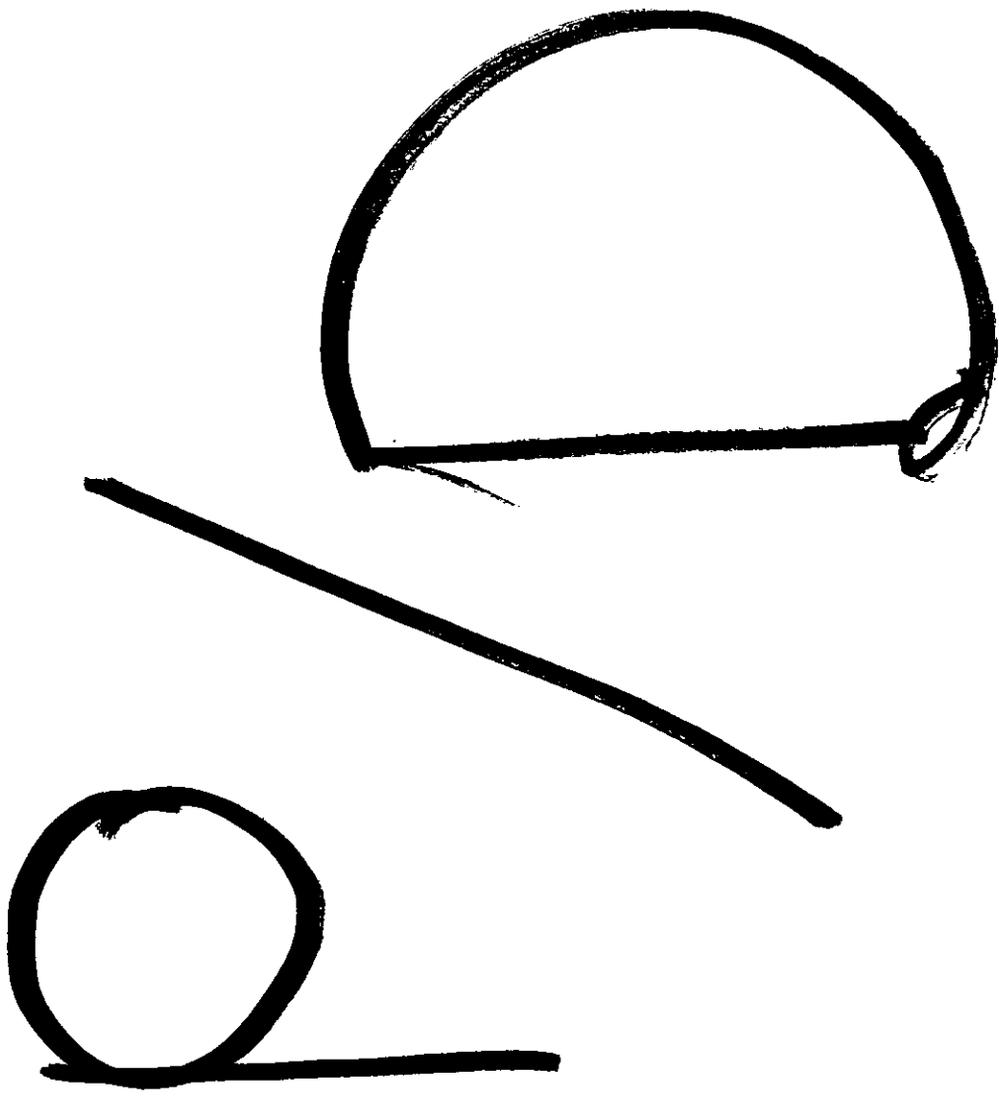


**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES CAMPUS ACATLAN

PLAN DE EXPORTACION DE HOJAS DE AFEITAR DE MEXICO A LA REPUBLICA  
FEDERAL DE ALEMANIA

SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR

PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN RELACIONES INTERNACIONALES

PRESENTA

JAVIER IGNACIO ARANA GUERRERO

Asesor: Lic. Carlos Rentería

Fecha: Septiembre 1999

FALTAN PAGINAS

I

De la:

X

A la:

## INTRODUCCION

La actividad exportadora en las empresas mexicanas es actualmente importante, debido principalmente a la situación económica y comercial que atraviesa nuestro país.

El plan de exportación que expongo, está dedicado a proporcionar una asistencia específica al empresario mexicano interesado en incursionar en la actividad exportadora; mediante el análisis paso por paso de las acciones a seguir. Exportar no significa solamente asignar a un encargado de exportaciones; el cual será el único que proporcionará los resultados, también debe incluirse en esta actividad otros elementos básicos, los cuales mediante la lectura del trabajo darán como conclusión el éxito en la exportación final.

El trabajo de investigación está enfocado a un producto y a un país; este se ha dado debido al éxito en las exportaciones que ha realizado la única empresa en México (Gillette de México) en incursionar en el mercado alemán en los recientes años, los cuales hasta este momento han proporcionado grandes ganancias; pero lo importante es el no conformarse en el éxito actual, es el vislumbrar el desarrollo a futuro.

El plan de exportación establece los lineamientos a seguir siempre, con la ayuda de un análisis mercadológico del país seleccionado, hasta llegar a la negociación final mediante el precio de venta, pasando por una logística, diseño del empaque, etc.

Uno de los principales errores del exportador mexicano, es el pensar en la venta internacional solamente mediante el excedente de producción local; el mercado internacional no es un mercado de oportunidades esporádicas, en otro aspecto la dependencia de un sólo mercado como lo ha sido con los Estados Unidos debe evitarse, la República Federal de Alemania es otra área de oportunidad a explotar.

Alemania está interesada en la adquisición de nuestros productos, claro, cumpliendo con los estándares y requerimientos tanto legales como de calidad en el producto a colocar en este país.

Esta investigación pretende ser una guía, que pudiese ayudar en las exportaciones de otros productos en lo referente a aspectos generales de un plan de exportación, pero cabe resaltar que Alemania tiene diferentes regulaciones enfocadas al producto que vaya a ser exportado, no es lo mismo exportar productos perecederos que hojas de afeitar.

El trabajo de investigación se encuentra desglosado en tres capítulos en donde el primero se establecen los parámetros introductorios de un análisis previo a la exportación, cuyo objetivo es el determinar ¿cual es la situación económica, política y social del país que fue seleccionado?, para poder tomar la decisión si es interesante el incursionar dentro de ese mercado.

En el segundo capítulo, se analiza el posicionamiento del producto en el mercado alemán ubicando dicho análisis principalmente en el desempeño de la competencia que existe en nuestro país de otras empresas que manufacturen un producto idéntico y que exporten a la RFA, así como la competencia local que se esté desarrollando en el mercado meta.

Dentro del tercer capítulo, se estudia la operación de exportación, en donde se establecen los análisis paso a paso del desarrollo de un producto, utilizando en el mismo la planeación de su producción, diseño del mismo hasta llegar al último punto que es el determinar las condiciones de pago. Se concluye este capítulo en hacer comentarios y recomendaciones para la obtención de mejores resultados en las operaciones de su venta al exterior.

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	xi
Capítulo primero. El Mercado alemán.....	1
1.1. Características Económicas, Políticas y Sociales.....	3
1.1.1 Economía.....	3
1.1.2 Política.....	5
1.1.3 Sociedad.....	8
1.2 Principales socios económicos de Alemania.....	10
1.2.1 Relaciones México-Alemania.....	12
1.2.2 Las exportaciones de hojas de afeitar.....	15
Capítulo segundo	
Investigación del mercado de hojas de afeitar.....	17
2.1 Las exportaciones de hojas de afeitar.....	30
2.2 Aspectos administrativos de la exportación e importación.....	33
Capítulo tercero. Análisis del proceso de exportación de hojas de afeitar a la República Federal Alemana.....	40
3.1 La planeación del producto.....	40
3.1.1 Diseño del empaque.....	44
3.2 La logística.....	46
3.2.1 El agente aduanal.....	47
3.2.2 Medios y modos de transporte.....	51
3.2.3 La autoridad aduanera en México.....	59
3.2.4 Organismos de apoyo.....	61
3.2.5 El almacenaje.....	69
3.2.6 El servicio de información a clientes.....	71
3.3 La calidad del producto.....	72
3.4 La negociación del precio de venta.....	73
3.4.1 Programas de apoyo al comercio exterior.....	75
3.4.2 Los incoterms.....	77
3.4.3 Las condiciones de pago.....	78
3.5 Propuesta del plan de exportación. Una recomendación.....	79
Conclusiones.....	82
Bibliografía.....	85
Hemerografía.....	87
Información obtenida por internet.....	88

## CAPITULO I

### EL MERCADO ALEMAN

¿Porque el mercado alemán de hojas de afeitar?, las ventas en 1997 de Gillette de México, reflejaron en unidades 122mm de piezas, lo cual viene siendo en las exportaciones totales de la compañía, el 74%. (ver fig. 1 y 2).

La estrategia de la compañía para 1998, será de un 34% con respecto a las ventas de 1997 que fueron por un monto total de 39.4mm de dólares.(ver fig. 3).

El mercado alemán, es de gran importancia, para lo cual se requiere investigar la competencia local, y de acuerdo a datos proporcionados por la gerencia de investigación de mercado de Gillette en Berlín, reportó el porcentaje de segmento de mercado el cual está de la siguiente manera:

Empresa	Porcentaje en Volúmen
Wilkinson	5.7%0
Gillette	94.3%

Nota: Datos de noviembre-diciembre1997 ( Gillette Deutschland GmbH )

Lo cual determina el interés en analizar este mercado que es factor fundamental en el crecimiento en las ventas internacionales de Gillette con respecto a este país europeo.

El mercado alemán es exigente con los insumos a importar, principalmente en la presentación y calidad , en este sentido las exportaciones del producto a analizar no ha tenido problemas, pero considero muy importante en mencionarlo para que el exportador de otros insumos lo tome en cuenta.

El sistema de venta de hojas de afeitar a la RFA, se da principalmente en la relación entre compañías afiliadas y no vía negociaciones que se pudieran dar en misiones y/o

**RESUMEN TOTAL DE EXPORTACIONES DE GILLETTE DE MEXICO**

**AÑO**      **MONTO TOTAL**  
                  **EN MM US**

1998	53	BDGT
1997	39.4	
1996	28.47	
1995	21.24	

**TOTAL**      **142.11**

LOS EMBARQUES DEL AÑO 1996 DE EXPORTACION EN UNIDADES REFLEJAN 42'806,000 UNIDADES DE LAS CUALES 9'450,000 CORRESPONDIERON A EMBARQUES DE HOJAS DE AFEITAR A ALEMANIA EN CONCLUSION EL 22% DE LAS EXPORTACIONES TOTAL CIA. FUERON ENVIADAS A ALEMANIA, LO CUAL SIGNIFICAN 6.26 MM DE DOLARES.

FRACCION ARANCELARIA= 821220

EMBARQUES DE HOJAS DE AFEITAR A ALEMANIA POR GILLETTE DE MEXICO  
 AÑO 1997

PRODUCTO: DOBLE FILO

**MES**      **CANTIDAD EN (000'S)**

DIC96	7050
ENE	10576
FEB	16000
MAR	12225
ABR	14070
MAY	12620
JUN	11000
JUL	12040
AGO	12830
SEP	7764
OCT	6870
NOV	0

**TOTAL**      **122845**

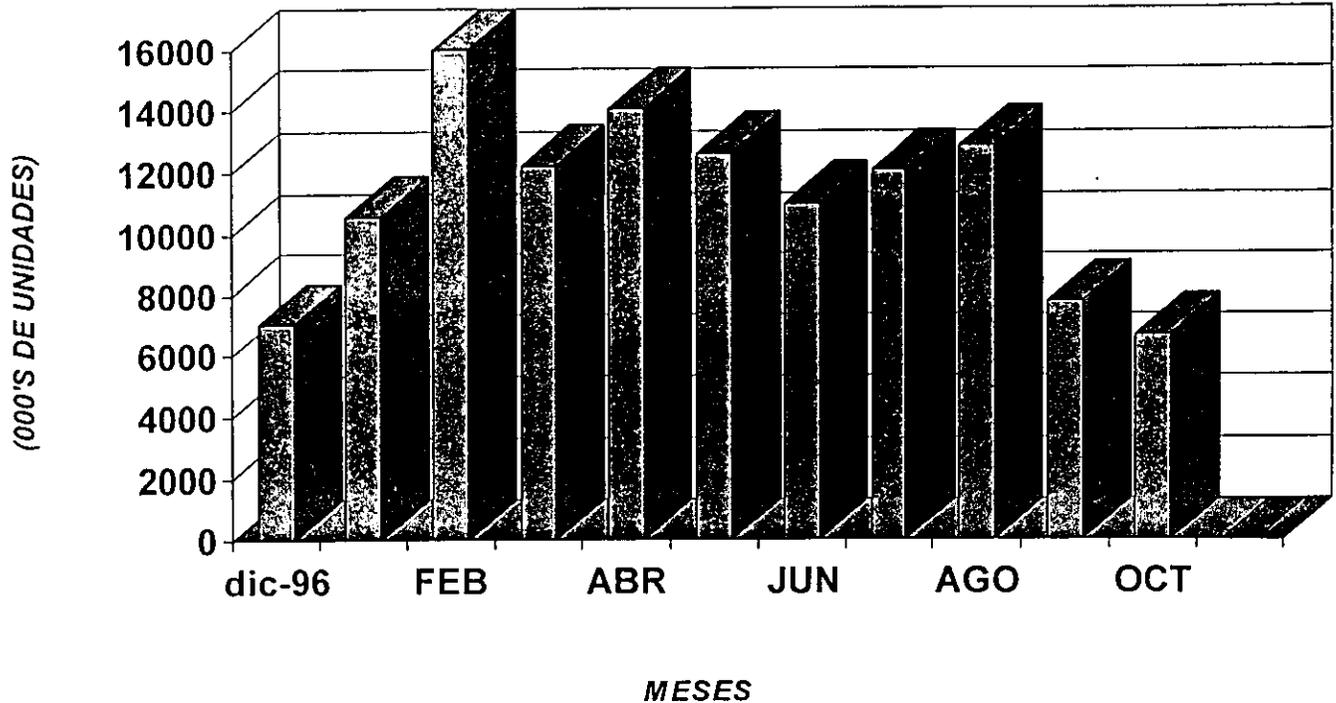
1997 TOTAL PAISES EN (000'S) DE UNIDADES

PAIS	DIC96	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	TOTAL
ALE	7050	10576	16000	12225	14070	12620	11000	12040	12830	7764	6670	122845
C.RICA	256	280	327	185	428	320	411	240	170	379	150	3146
E.U.	802	845	600	750	900	700	1007			1377	1136	8117
AUST	69	102	100	50			50	50	101	50	50	622
E.SAL							150					150
PAN	100	100	50	50		1200		420		1000	1000	3920
SING	85	100	100	180	307		108	108	93	93		1174
P.RICO	40			20	93					50		203
FRA				4000	90		3320	1150				8560
RUS			7000	7000								14000
CHIN		300			504		784	720		248		2556
<b>TOTAL</b>	<b>8402</b>	<b>12303</b>	<b>24177</b>	<b>24160</b>	<b>16392</b>	<b>14840</b>	<b>16830</b>	<b>14728</b>	<b>13184</b>	<b>10861</b>	<b>9006</b>	<b>165293</b>

Fuente Gillette de México, Informe anual 1997

Fig.1

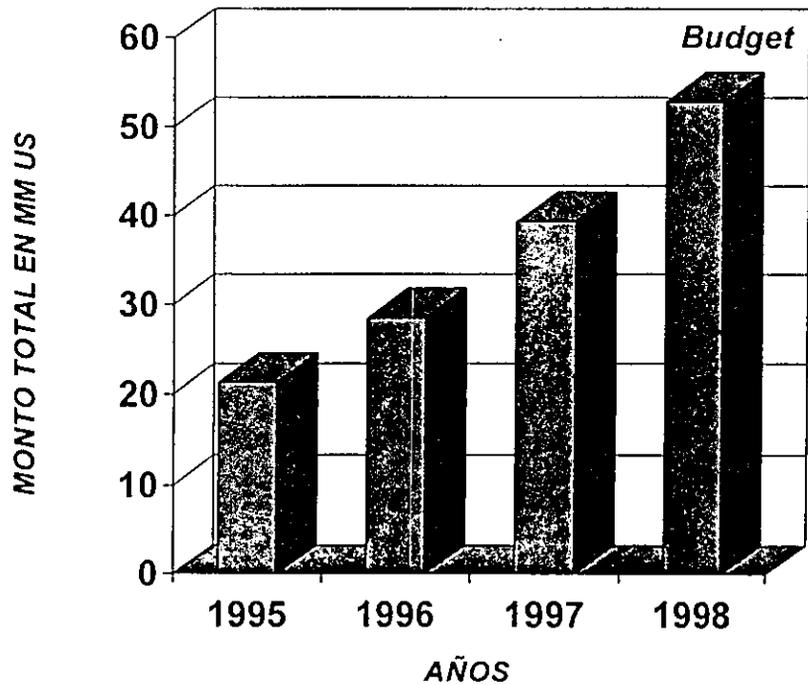
**EXPORTACION DE HOJAS DE AFEITAR A LA RFA AÑO 1997**



*Fuente: Reporte anual Gillette de México 1997*

Fig.2

### EXPORTACIONES TOTALES DE GILLETTE DE MEXICO



Fuente: Gillette de México, S.A. de C.V.

Fig.3

eventos internacionales; pero no es restrictivo que no se pueda negociar en este sentido, pero también existen otros canales de distribución de Alemania, los cuales son los siguientes:

a) Importador- Distribuidor

Los compradores en este ramo están concentrados en las ciudades portuarias de Hamburgo y Bremen; están especializados por productos o grupos de productos, normalmente disponen de buenos conocimientos sobre las disposiciones de importación, transporte y la situación del producto en el mercado.

b) Comisionista

Se encuentran en todo el territorio. Son especialistas en un sólo producto o en un número reducido de productos o trabajan bajo el régimen de comisión.

c) Cooperativa o central de compra

Orientan las actividades por regiones y actúan en la venta de productos extranjeros como canales de distribución de los importadores.

d) Minoristas.

Se trata de grandes almacenes y de empresas de ventas por catálogo. Hacen llegar el producto importado a amplios círculos de compradores y en ocasiones, también encargan la fabricación de sus productos en el extranjero bajo sus especificaciones y con su propio nombre comercial.

Debido a la característica del mercado alemán, se recomienda que el canal de ventas elegido favorezca un régimen de exportaciones continuas, ya que el mercado es poco apropiado para la colocación de excedentes ocasionales de producción.

Cabría la pregunta si una empresa afiliada siendo la exportadora pudiera negociar con un comprador diferente a la empresa asentada en Alemania podría darse el caso pero, esto indicaría una competencia desleal a la compañía importadora y por ende podría llevar al fracaso de la última, lo cual no es conveniente a los intereses del corporativo.

Es importante mencionar a continuación como esta conformado el mercado alemán de minoristas a nivel general en Alemania.

En los últimos años, dentro del mercado común europeo, la República Federal de Alemania ha logrado, y pese a la destrucción que sufrió durante la segunda conflagración mundial, un desarrollo económico e industrial superior al de los otros países que integran la Comunidad Económica Europea (CEE), consolidándose así como la primera potencia en Europa y ocupando el tercer lugar a nivel mundial.

El comercio y la industria se encuentran distribuidos por todo el territorio nacional. La región del norte es considerada la más importante para el comercio de importación, ya que ahí se localizan los centros de consumo de más alto poder adquisitivo y los centros industriales, principalmente de construcción naval y de aviones.

Es importante mencionar que para poder tener éxito en el desarrollo de una negociación de exportación a la República Federal de Alemania, es necesario conocer detalladamente sus costumbres y canales de distribución de acuerdo a lo descrito anteriormente, como base fundamental para el resultado de una venta exitosa.

Fuente: Cómo exportar a la República Federal de Alemania

## **1.1.- Características Económicas, Políticas y Sociales**

Como fue comentado en la introducción, es importante que el empresario realice una investigación previa de la situación global del país a donde va a realizarse la exportación del producto; a continuación se analiza con más detenimiento las características de su economía, política y sociedad.

### **1.1.1.- Economía**

El sistema económico implantado en la República Federal de Alemania después de la Segunda Guerra Mundial se rige por los principios de la economía social de mercado. Este sistema económico significa a la vez un abandono del "todos contra todos", y una renuncia a la dirección estatal en cuanto a las decisiones empresariales en materia de inversión.

El estado asume en la economía de mercado una función ordenadora, ya que fija las condiciones marco en las que se desarrollan las actividades mercantiles, en este contexto son los millones de hogares y las empresas los que deciden que se consume y produce.

Evidentemente, la competencia abierta es dura para todos los agentes, una y otra vez se repiten los intentos de los empresarios de desactivar la presión de la competencia sea mediante acuerdos entre competidores, sea mediante fusiones entre empresas.

Las compañías alemanas han utilizado tecnología avanzada en bienes manufacturados, conjuntándose con un alto nivel de madurez reflejándose en la conciencia de satisfacción del cliente, mediante la presentación de productos que cumplan con los requisitos establecidos de calidad y precio. Otra parte integral dentro de la actividad económica son los servicios y las cuentas de manufactura donde se incluyen las materias primas y bienes semiterminados, las cuales constituyen una gran porción las importaciones.

La República Federal de Alemania se cuenta dentro de los países industrializados. Desde 1975, Alemania viene cooperando en el grupo de los siete (G7), grandes países industrializados occidentales, los cuales coordinan una vez al año a nivel de jefes de estado o de gobierno, sus políticas económicas y financieras en las cumbres económicas mundiales.

Después de la caída del muro de Berlín, la República Federal de Alemania ha enfrentado la inversión para el progreso hacia la integración económica con la antigua Alemania del este y occidente; ahora la región oriental está casi dependiente de subsidios provenientes del sector occidental hasta el próximo siglo. La asistencia acumulada por parte de Alemania occidental ha sido de 390 billones que han recibido desde 1990 ( 40 veces el monto en términos reales del fondo de ayuda enviado después de la Segunda Guerra Mundial ).

Esto ha sido el comienzo en el impacto del sistema de vida de Alemania oriental: además de una tasa de crecimiento en el este. era más grande en el este, era más grande que en el oeste en el periodo 1993-1994. En 1995, el producto interno bruto alcanzó en los antiguos estados federados la cifra récord de tres billones 83,500

millones de marcos; el valor real del PIB se duplicó durante los últimos veinticinco años, e incluso se quintuplicó si se consideran los últimos cuarenta años.

La economía de Alemania oriental está cambiando, de una producción de manufacturas a una economía de servicio. Alemania occidental, con 3 veces el ingreso per cápita tiene un avance en la economía de mercado, así como el líder mundial en las exportaciones.

A continuación señalo los siguientes indicadores económicos de la RFA:

**INDICADORES ECONOMICOS**  
1994

CONCEPTO	%	MONTO	COMENTARIOS
Producto Nacional Bruto		13446	trillones de marcos
Tasa real de crecimiento del producto nacional	2.9		
Tasa de inflación	3		
<b>PRESUPUESTO</b>			
Ingresos		690	billones de marcos
Egresos		780	billones de marcos
Déficit		90	billones de marcos
<b>PRODUCCION INDUSTRIAL</b>			
Tasa de crecimiento	2.8		

Fuente: Center for global trade development

**1.1.2.-Política**

El 16 de Octubre de 1994, el Gobierno de centro dirigido por el canciller Helmut Kohl, compuesto por la Unión Demócrata-Cristiana(CDU), La Unión Cristiano Social (CSU) y el Partido Liberal (FDP) obtuvieron una impresionante confirmación de su labor por parte de la ciudadanía, obteniendo el 48.4% de los votos y 341 de los 672 escaños. Estos son 40 escaños más que los partidos de oposición, el Partido Social Demócrata (SED) y La Alianza 90/Los Verdes.

El triunfo gubernamental significa que la política exterior alemana prosigue, en el sentido de confianza, y en estrechas consultas con los socios y amigos europeos en el marco de la alianza Atlántica, sobre todo con los Estados Unidos de América.

El resultado electoral del 16 de Octubre del 94, representa además otra prueba más de la estabilidad del orden democrático en la RFA, como lo demuestra el porcentaje de participación del pueblo alemán con un 79.1% en la elección, sobre un 1.3% en las del 90. Esto muestra que la ciudadanía alemana no está cansada de los procesos electorales, ni se han alejado de la democracia, ni de los partidos políticos.

Desde un punto de vista histórico, el triunfo de la coalición CDU/CSU en las elecciones de 1990 y 1994 fue único, ya que nunca antes un partido había obtenido en elecciones libres en toda Alemania más del 40% de las votaciones

Los objetivos de la política alemana actualmente son:

1.- Proseguir con la unidad interna de Alemania

2.- Profundización en la integración europea

(Impulsar la Unión europea en campos centrales con iniciativas conjuntas con Francia y otros socios)

3.- Ingreso de los estados del norte de Europa (Noruega, Suecia y Finlandia)

4.- Ingreso de los estados europeos del este así como el centro (Austria) a la OTAN y a la integración europea.

5.- Política por la paz y la libertad

6.- Lucha contra el desempleo, combate contra el crimen.

7.- Política de asilo y protección del medio ambiente.

Desde mediados de los años 80, pero sobre todo en 1989 y 1990, con su predecibilidad y fiabilidad al cumplir todos sus compromisos, la política exterior alemana ha representado un aporte esencial para allanar el camino que condujo a la superación de la división de Europa y de Alemania. En 1989 una constelación

extraordinariamente positiva; ambas superpotencias, los E.U. y la Unión Soviética, declararon que consideraban a Alemania, como su más importante socio en Europa. El papel histórico de Gorbachov fue también decisivo para la revolución pacífica y libertaria en los países de Europa del este y central, así como la RDA.

En las negociaciones "2+4" de 1990, ambos estados alemanes consiguieron con los Estados Unidos, la Unión Soviética, Francia y Gran Bretaña, asegurar la unidad de Alemania, desde el punto de vista de la política exterior. Según el tratado antes mencionado, la Alemania unificada comprendía los territorios de la RFA, de la RDA y todo Berlín. La frontera existente con Polonia fue confirmada definitivamente en un tratado posterior con aquel país vecino. En forma definitiva, Alemania obtuvo su soberanía el 15 de Marzo de 1991, cuando el Embajador soviético hizo entrega en Bonn a las autoridades federales del documento de ratificación del tratado "2+4".

Junto con Francia, la RFA impulsó la integración europea que desembocó en el Tratado de Maastricht de 1992. en virtud de este tratado, la Comunidad Económica Europea se transformó en la Unión Europea (Comunidad Económica, Monetaria y Política).

El 3 de Octubre de 1990, se cumplió el cometido, formulando en la Ley Fundamental de La República Federal de Alemania de 1949; la Unidad Nacional y Estatal del Pueblo Alemán. Sigue vigente la misión de servir a la paz mundial como miembro con iguales derechos en una Europa unida. La ley fundamental contiene claras disposiciones para la política exterior de la República Federal de Alemania, definiendo claramente su lugar en el círculo de las democracias occidentales, una comunidad que se basa en valores comunes.

Este tratado garantiza que Alemania, una vez establecida su unidad el 3 de Octubre de 1990, está libre, a efectos de status en materia de política exterior y de seguridad, de cuestiones pendientes y goza de soberanía; con esta situación se superó 45 años después de terminada la Segunda Guerra, la división de Alemania .

La política exterior alemana se ha caracterizado desde 1949 por su sentido de responsabilidad, con lo que se ha demostrado haber sacado las conclusiones correctas de su historia y haber aplicado consecuentemente los principios contenidos

en su ley fundamental. como nunca antes en la historia nacional-estatal de Europa, la Alemania dividida hizo un aporte positivo para los pueblos europeos. La responsable política alemana goza de prestigio, peso e influencia.

Alemania Unida asume una mayor responsabilidad de cara al futuro. la política alemana sigue siendo antes que nada una política de paz, cuyo objetivo es ayudar al entrelanzamiento económico y político de los Estados Nacionales y apoyar a las organizaciones e instituciones internacionales y supranacionales en cuanto plataformas de cooperación a escala mundial y baluartes frente a los peligros de un nuevo nacionalismo.

Desde los primeros comicios generales de la Alemania Unida, celebrados en 1990, están representados en el Bundestag ( Parlamento Federal ) seis partidos, los cuales a continuación enlisto:

La Unión Cristiano-Democrata (CDU)

Partido Social Demócrata de Alemania (SPD)

Partido Liberal Democrático (FDP)

La Unión Cristiano Social (CSU)

Partido del Socialismo Democrático (PDS)

Alianza 90 (Verdes)

### 1.1.3.- Sociedad

#### Las Asociaciones

Muchos alemanes no sólo forman parte de una sino de varias de las aproximadamente 300,000 asociaciones que existen en el país. El asociacionismo Alemán es extraordinariamente polifacético; casi uno de cada cuatro alemanes es miembro de un club deportivo, los coros alemanes tienen más de dos millones de miembros. hay asociaciones filatélicas, folklóricas, caninas, comparsas de carnaval,

clubes de radioaficionados y de amigos de la horticultura y un largo etcétera de organizaciones de todo tipo. La práctica de las aficiones favoritas está indisolublemente unida al trato social. Mención aparte merecen los grupos de jóvenes y mujeres. Algunas de las cuales tienen cierta influencia en la política local.

Los clubes de tiradores y las asociaciones de amigos de la tierra agrupan a gentes de muy diversa adscripción política; en estas agrupaciones se entablan contactos informales que pueden llegar a influir en la vida de la comunidad.

### Las Agrupaciones

Muy distinta es la situación de las entidades que representan intereses materiales concretos, entre las que destacan las grandes centrales de los trabajadores (Sindicatos) y de los empleadores, y también otras muchas organizaciones que persiguen fines profesionales, económicos o sociales. Por ejemplo, las mujeres, los propietarios de viviendas, los arrendatarios, los mutilados de guerra o los conductores tienen sus propias agrupaciones.

Los conocimientos técnicos de muchas de ellas también pueden ser útiles por ejemplo a la hora de elaborar una nueva ley, su influencia es significativa, pero sería exagerado afirmar que en Alemania existe algo así como un poder de los grupos de presión.

### Iniciativas Ciudadanas

Las iniciativas ciudadanas (coordinadoras, gestoras, etc.) Son una forma relativamente nueva de asociación; empezaron a funcionar a principios de los años setenta. En la mayoría de los casos agrupan a ciudadanos que tratan de poner fin a una irregularidad o reivindicar unos intereses que no consideran debidamente atendidos por las autoridades y los parlamentos. La mayoría de las iniciativas ciudadanas surgen de manera espontánea; suelen perseguir objetivos relacionados con aspectos de la vida cotidiana de sus miembros.

En muchos casos estos movimientos ciudadanos se han visto coronados por el éxito de sus gestiones, sobre todo a nivel local. También existen iniciativas a nivel federal.

El Gobierno Federal apoya las actividades orientadas a acabar con situaciones irregulares en la sociedad y valora mucho la colaboración constructiva de los ciudadanos para solucionar los problemas existentes. La libertad de reunión es un derecho fundamental que permite a todos los alemanes organizar manifestaciones pacíficas y participar en ellas. De todos modos, la decisión final acerca de un proyecto controvertido, corresponde a los gobiernos y parlamentos democráticamente legitimados, quienes a la hora de tomar sus decisiones están obligados a respetar el bien común. como ejemplo en la Ley Federal de Ordenación Urbanística, está prevista la participación ciudadana.

### La Familia

En la República Federal de Alemania, el matrimonio y la familia, gozan de la especial protección del orden estatal. Pero en el país, como en el resto de Europa Occidental, el término "familia" ha sufrido en los últimos treinta años, un cambio radical, fruto de un proceso que se da en llamar "individualización".

En los años sesenta, la familia sólo podía estar constituida por la madre, el padre y los niños. En nuestros días se toleran o fomentan otras formas de vida familiar, por ejemplo, la familia con solamente un progenitor, así como las parejas no casadas pero con niños. Cada vez son más raras las familias con varios niños, y las "antiguas" grandes familias ya prácticamente han desaparecido en Alemania, más de la mitad de la población adulta no tiene descendencia, o sólo un niño.

Fuente: La actualidad de Alemania

### 1.2.- Principales Socios Económicos de Alemania

(1987-1996)

La evolución monetaria desempeña un papel decisivo en el comercio exterior alemán y durante 1986, su moneda, el marco alemán, se revaluó frente al resto de las monedas y, específicamente, ante el dólar americano. Esto contribuyó a que el poder adquisitivo de la población se acrecentara, constituyéndose en un atractivo y excelente mercado para los exportadores de países en desarrollo, los cuales encuentran en él múltiples oportunidades para la venta de variados productos.

especialmente de bienes de consumo.

El valor total de las importaciones y exportaciones de la Antigua República Federal aumentó de 19,700 millones de marcos en 1950 a más de un billón 362,000 millones de marcos en 1995.

Desde 1952 las exportaciones por regla general superaron a las importaciones ello a pesar de las reiteradas revaluaciones del marco alemán. En los años ochenta, el superávit de las exportaciones aumentó de forma muy pronunciada, alcanzando en 1989 la cifra récord de 134,500 millones de marcos, aunque registró una demanda de productos registrada en los nuevos estados federados, lo cual estimuló la actividad importadora; de ese modo la República Federal de Alemania se convirtió en una fase coyuntura generalizada, en una de las locomotoras de la economía mundial. Siete años después Alemania importó mercancías por un valor total de 634,200 millones de marcos y realizó exportaciones por valor de 727,600 millones de marcos, volviendo a registrar un considerable superávit en el comercio exterior (93,400 millones de marcos).

En la RFA, casi uno de cada tres trabajadores, está empleado en el sector de la exportación. Alemania es uno de los principales exportadores de productos industriales a nivel mundial.

Como país con un alto nivel de salarios, Alemania se ha concentrado en la producción de artículos cualitativa y tecnológicamente muy avanzados, afianzando con ello su posición frente a la competencia.

El principal socio económico de Alemania es Francia, de acuerdo a información estadística de 1986.(ver fig. 4).

En 1996 la RFA exportó a este país mercancías por un valor total aproximado de 24,500 millones de marcos; las importaciones procedentes de Francia alcanzaron un volumen de más de 68000 millones de marcos.(ver fig. 5) otros países importantes para las exportaciones alemanas son Gran Bretaña, Estados Unidos de América, país al que en 1996 se exportaron mercancías por un valor total de cerca de 54,600 millones de marcos. Italia y los países bajos. Francia también ocupa el primer lugar

PRINCIPALES PAISES CLIENTES DE LA RFA EN 1986

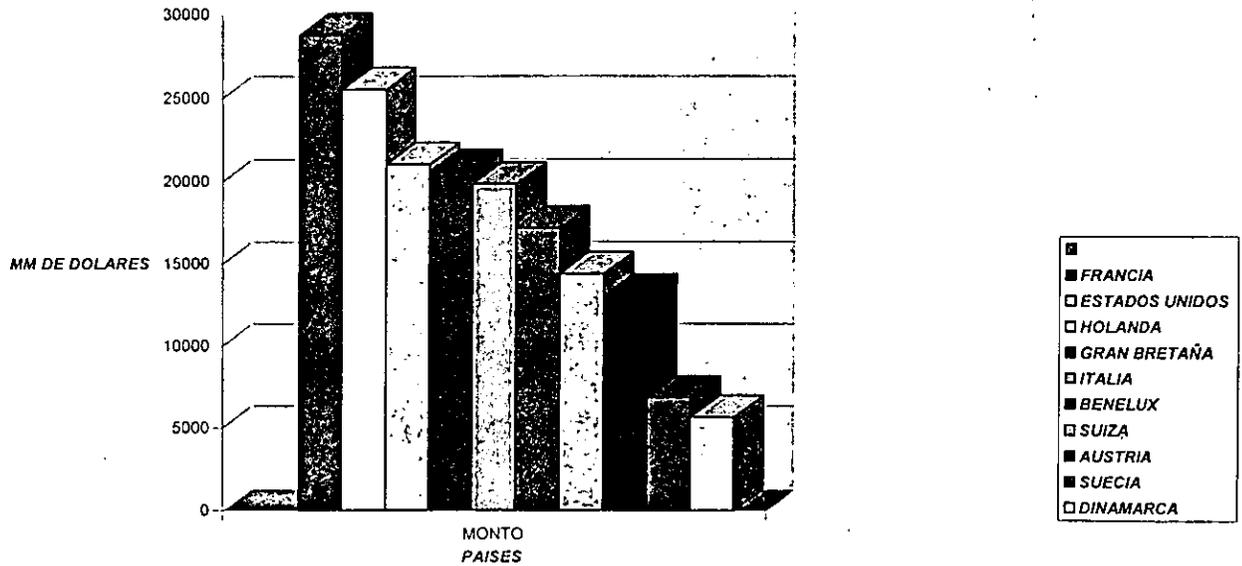


Fig 4

Fuente: ¿Cómo exportar a Alemania?

20/06/99

PRINCIPALES SOCIOS COMERCIALES  
DE ALEMANIA

AÑO 1996

MILES DE MILLONES DE MARCOS

PAISES PROVEEDORES		PAISES CLIENTES	
FRANCIA	68.1	FRANCIA	84.5
PAISES BAJOS	53.4	GRAN BRETAGÑA	58.1
ITALIA	52.9	ESTADOS UNIDOS	54.6
ESTADOS UNIDOS	44.9	ITALIA	54.6
BENELUX	41.1	PAISES BAJOS	53.8
GRAN BRETAGÑA	40.4	BENELUX	47
JAPON	35.2	SUIZA	39.7
SUIZA	28.1	AUSTRIA	39.2
AUSTRIA	23.2	ESPAÑA	24.7
ESPAÑA	19.6	JAPON	18.8
CHINA	15.9	SUECIA	17.6
RUSIA	13.6	DINAMARCA	13.8
SUECIA	12.9	POLONIA	12.7
<b>TOTAL</b>	<b>449.3</b>	<b>519.1</b>	<b>968.4</b>

SOCIOS COMERCIALES DE ALEMANIA EN 1992

PAIS	MILLONES DE MARCOS
FRANCIA	24578
ITALIA	15360
PAISES BAJOS	15160
GRAN BRETAGÑA	14972
BENELUX	14615
ESTADOS UNIDOS	14341
AUSTRIA	12691
SUIZA	11185
ESPAÑA	6664
JAPON	4497
<b>TOTAL</b>	<b>134063</b>

en las importaciones, seguida de Italia, los países bajos, Estados Unidos, Gran Bretaña y Benelux.

Entre el 65 Y 70% del comercio exterior alemán corresponde a transacciones con países europeos, aproximadamente el 10% a países asiáticos y del pacífico, el 8% a Norteamérica y el 2% respectivamente a África y Latinoamérica.

El mayor desequilibrio se observa en el comercio exterior con Japón. En 1996 las importaciones desde Japón, alcanzaron la cifra de 35,200 millones de marcos, mientras que las exportaciones alemanas a Japón durante el mismo periodo se cifraron en tan sólo 18,800 millones de marcos. Desde 1990 la estadística del comercio alemán incluye las operaciones de los nuevos estados federados.

Actualmente en 1998, las exportaciones de Alemania cayeron a 79.3 billones de marcos, pero el declive fue debido a la alza de un 6.6% en las importaciones, esta situación se dio gracias al impacto financiero asiático que fue generado.

En los 11 meses de Enero a Noviembre, el excedente del comercio se incrementó en 118.6 billones de marcos, comparando con 1996 en el cual llegó A 90.7 billones de marcos.

Fuentes: Infoseek " The News Channel "( internet )

La actualidad de Alemania

### 1.2.1.- Relaciones México-Alemania

Desde la posguerra, el intercambio comercial entre México y la República Federal de Alemania ha ido incrementándose, especialmente en los últimos años en que las exportaciones mexicanas no petroleras se han duplicado , a pesar de las deficiencias de la oferta nacional. Los sectores de productos acabados y accesorios industriales han registrado un fuerte crecimiento en sus exportaciones a ese país.

A partir de 1981 , la balanza comercial arrojó saldos positivos para México, llegando en 1984 a un superávit histórico de 3,033 millones de dólares. Esta situación favorable se mantuvo hasta 1989. Este cambio se debió al aumento de las

exportaciones mexicanas a Europa y sobre todo a la espectacular caída de las importaciones procedentes de la CEE., afectadas por las drásticas medidas de ajuste con las que México enfrentó la crisis.

Entre 1984 y 1989 la participación del petróleo y derivados descendió del 85% al 49% y se registró un fuerte aumento de las manufacturas.

En 1987, México inició programas de promoción comercial y de ciencia y tecnología con la CEE, la cual pertenece Alemania. La cooperación de la comunidad europea con respecto a México, comenzó a partir de 1979, la cual se incrementó en un 72% en 1989.

La ofensiva diplomática mexicana tuvo en Estados Unidos su principal objetivo, pero ello no suponía el abandono de la política de diversificación y de búsqueda de unas relaciones externas equilibradas, que seguía siendo necesaria para preservar la autonomía de la acción exterior y establecer "contrapesos" frente a Estados Unidos.

Para México, la necesidad de una relación favorable con Europa era más "perentoria" que en el pasado, debido a los posibles efectos negativos del mercado único y a la renovada atención comunitaria al este de Europa, (i.e. con Alemania y el derrumbe del muro de Berlín).

En el ámbito de la cooperación económica, que es el principal elemento de análisis en este subcapítulo, abrió la pauta en el aspecto de las condiciones de acceso de las exportaciones mexicanas a la comunidad, (acuerdo marco de cooperación de 1991).

En esta situación el acuerdo prevé la realización de diversas actividades de cooperación (encuentros de empresarios, ferias, intercambios de información, normas de calidad, pero no incluye ningún compromiso en materia de reducción o eliminación de barreras comerciales) lo cual en la actualidad no es aplicable en la exportación de hojas de afeitar a la RFA.

El SGP (Sistema Generalizado de Preferencias) sigue siendo el único instrumento preferencial del que México puede beneficiarse.

Es importante anotar que para México el acceso al mercado comunitario es un

objetivo más importante que en el pasado, debido a que a las autoridades mexicanas habían iniciado un ambicioso programa de apertura comercial unilateral tratando de mejorar su inserción en la economía mundial

El Comercio Exterior de México se caracteriza por una fuerte dependencia de Estados Unidos, país que en 1995 era el destino del 83% de sus exportaciones y origen del 74% de sus importaciones.

Hasta 1993, México era el primer mercado de exportación de la unión europea en Latinoamérica, pero en 1994 Brasil le arrebató ese puesto.

Respecto a la estructura del comercio bilateral, cabe anotar que en los últimos años, las exportaciones mexicanas se han diversificado y se observa una participación creciente de las manufacturas y de bienes de mayor valor agregado.

En lo referente a la relación económica , ha sido muy alentador constatar que aún en el contexto de la emergencia económica experimentada por México en 1995, el flujo de capital alemán registró un incremento sostenido, muy señaladamente en los rubros de la farmacéutica, industria química, metalmecánica, electrónica y automotriz.

En 1995, la inversión alemana superó los 800 millones de dólares y constituyó más del 5% del total de inversión extranjera en México. Esto es una clara muestra de la confianza que Alemania tiene en el futuro de México, y de su reconocida visión a largo plazo.

En la actualidad, Alemania se ha consolidado como nuestro tercer socio inversionista en el mundo. Su presencia en México no sólo es muy antigua, sino que ha contribuido de manera muy señalada . Las cerca de 300 empresas de capital alemán que operan en México, totalizan una inversión acumulada de más de 3400 millones de dólares.

Alemania es además nuestro cuarto socio comercial en el mundo, y el primero en Europa. En lo referente a la RFA, México es su segundo socio comercial en América Latina, el comercio bilateral en 1995 alcanzó poco más de 3200 millones de dólares, podemos afirmar que existe todavía un potencial muy vasto para desarrollar nuestros vínculos, que deberá ser explotado en el futuro cercano.

Alemania desempeña un papel clave dentro de la economía y el comercio mundiales, y ocupa una posición muy destacada en el proceso de integración europea.

Durante la reciente presidencia alemana de la unión europea, este país impulsó en forma particularmente decidida las negociaciones que buscan establecer el acuerdo de concertación política y asociación económica entre México y ese grupo de naciones.

Fuentes: México y la Unión Europea ¿ hacia un nuevo modelo de relación ?

Discursos del Secretario de Relaciones Exteriores en la presentación del señor Klaus Kinkel, Ministro de Asuntos Exteriores de Alemania.

### 1.2.2.- Las Exportaciones de Hojas de Afeitar

Entre los años 1995 a 1997, las exportaciones de Gillette de México, se incrementaron de 21mm de dólares en 1995 a 39mm, esto ha significado la gran importancia que ha tenido la venta internacional dentro del negocio día a día.

Cabe hacer la aclaración que el monto total refleja diferentes productos como son línea de cuidado personal, producto semiterminado y productos para el afeitado tanto especializados como hojas de afeitar.

Fuente: Reporte Anual Gillette de México, 1997

En este rubro que es el tema de análisis, los principales clientes que el año pasado han adquirido este producto terminado por orden en venta via volumen han sido los siguientes:

<u>Lugar que ocupa en las exportaciones</u>	<u>País</u>	<u>Millones de unidades</u>
1	RFA	122
2	Rusia	14
3	Francia	8.5
4	E.U.A.	8.1

Fuente: Gillette de México, reporte anual 1997

De acuerdo a esta información estadística, la República Federal Alemana ha significado un mercado primordial en el desarrollo de las exportaciones por parte de Gillette de México.

Ahora, es importante el aclarar la visión empresarial de la empresa afiliada en Alemania, no solamente significa el insertar el producto en el mercado local, sino ser base de un centro de distribución para la venta del producto en otros países, que en este momento es España; la misma maneja una ubicación muy importante dentro de la geografía alemana, esta localizada en el sur, en la ciudad de Florsheim, relativamenté cerca de la ciudad de Francfort (centro financiero por excelencia).

Por otro lado, la empresa en México ha aprovechado los beneficios que ha proporcionado el gobierno mexicano en cuanto a los programas de ayuda al exportador, comenzando principalmente con el Draw Back hasta 1996, e ingresar dentro de PITEX (Programa de Importación para la Exportación) el año pasado.

Cabe informar de gran importancia la estructura o grado de integración del producto y podemos establecer que la materia prima es de importación, (acero inoxidable), el cual se importa de dos países los cuales son Inglaterra y Japón, gracias al PITEX, la empresa se ha ahorrado montos significativos en lo correspondiente a la exención en pago de aranceles, lo cual viene a hacer atractivo el producto que fabrica México, incluyendo en el mismo los estándares de calidad a nivel internacional, lo cual lo hace atractivo para el mercado europeo.

Además, en la utilización del transporte en la exportación, el cual es primordial el uso de contenedores el costo del flete se prorratea entre el monto total de la venta, así como las condiciones de pago que hayan sido negociadas. Esta información se analizará con más detalle en los siguientes capítulos.

## CAPITULO II

### INVESTIGACION DEL MERCADO DE HOJAS DE AFEITAR

La reunificación de Alemania, creó un enorme potencial económico, en la actualidad es el mercado mas grande dentro de la unión europea (81 millones de personas), el mayor centro de oportunidad comercial en la Unión Europea.

Para poder realizar la investigación de mercado de hojas de afeitar, no tiene un grado tal de complicación, comparado con otras empresas que tienen que insertar su producto, previo análisis por parte de una compañía distribuidora o comercializadora; favorablemente el mercado es sencillo en este ámbito ya que se trabaja de acuerdo a la relación comercial entre afiliadas y se da por decisiones del corporativo, previa información de los centros regionales, los cuales ya hicieron su investigación, via la asistencia de los departamentos de mercadotecnia de cada país, así como la información de su fuerza de ventas y compañías especializadas en análisis de mercado.

Pero es importante mencionar a nivel general como se debe manejar una investigación de inserción en el mercado internacional, en el lanzamiento por primera vez de un producto al exterior.

La elaboración de esta investigación, implica conocer el mercado meta, en este caso ya está determinado (Alemania), las variables o requisitos para adaptar la empresa, y la introducción del producto a dicho mercado, y todo esto incluye: calidad, precio, normas, aspectos legales, infraestructura comercial del país al cual se exportará, así como la demanda del mismo, análisis de la competencia, etc.

Cabe aclarar que dentro de estos puntos, algunos son los que maneja Gillette pero no en su totalidad, de acuerdo a lo mencionado con anterioridad.

A continuación se enlistan los elementos de una investigación de mercado.

#### 1.- Comportamiento de la demanda

#### ■ Tamaño del mercado

#### ■ Crecimiento esperado en los próximos años

De acuerdo a lo mencionado en el capítulo 1 de nuestra investigación Gillette de México reportó el presupuesto para el año 1998 de las exportaciones el cual será de un 34% de incremento en lo referente al año pasado, esto en conclusión significa un aumento considerable en la línea de exportación de hojas de afeitar.

#### ■ Proporción suministrada por los nacionales

En este caso, la compañía en Alemania solamente proporciona la experiencia en la comercialización y distribución del producto a nivel local.

#### ■ Proporción suministrada por importaciones

El exportador es el que proporciona el 100% de la presentación del producto, así como la entrega del mismo en el puerto de internación ya seleccionado por el cliente (i.e. Bremerhaven o Hamburgo).

#### ■ Barreras de entrada

Anteriormente como en la actualidad, no han existido problemas en la internación del producto que estamos analizando, ya que como veremos en el siguiente tema, se detallará cual es la presencia del producto en el mercado. Pero es de vital importancia para el nuevo exportador, el consultar con diferentes dependencias tanto de gobierno como empresariales, así como con el futuro cliente si existen barreras arancelarias como no arancelarias del producto que el desee incursionar en el mercado alemán, para que evite en el futuro tener sorpresas desagradables que lo puedan llevar al fracaso en esta incursión.

#### ■ Porcentaje de la demanda de clientes nuevos y anteriores

Como el mercado se maneja entre compañías afiliadas, no existe la posibilidad de negociar con clientes nuevos, la política corporativa en la cual su servidor labora está

relativamente de acuerdo, ya que no permite compartir el negocio con compañías que pudieran ser una competencia desleal de la empresa afiliada. Pero, por otro lado, estaría de acuerdo en negociar si existiesen altos inventarios por parte de la compañía exportadora, en la que la empresa hermana no pueda afrontar debido a cancelaciones por el consumidor u otra situación, entonces ahí se vería un área de oportunidad exportando a un cliente no perteneciente a la franquicia Gillette, de todos modos la marca se estaría comercializando, y los altos inventarios de la empresa exportadora se verían beneficiados y recibiendo ingresos, que son más convenientes que tenerlos detenidos en los almacenes durante un año o varios sin estar generando ganancias a la empresa; esto en la actualidad no se está realizando.

## 2.- Competencia.

En este punto, si es importante analizar la competencia como parte fundamental en la incursión a un nuevo mercado, en el sector de hojas de afeitar también es aconsejable el realizar investigación de mercado periódicamente

### ■ Principales empresas locales y de importación

De acuerdo a información por parte del departamento de marketing de Gillette en Berlín, informa la existencia de una compañía competidora, la cual es Wilkinson sword company, su participación en el mercado es mínima, cubre un 5.7% del total del mercado alemán..

### ■ Perfil de las empresas

El perfil de la empresa es el sector de cuidado personal.

### ■ Política de ventas

La política de ventas de la empresa en Alemania, debido a su confidencialidad, no está disponible, pero es válido tomar algunos aspectos que suceden en la política de ventas de México, que cabe aclarar que se utiliza el mismo objetivo, "satisfacción del cliente" tanto en producto, precio y calidad del mismo.

La venta se determina por la demanda de la población debido a una mercadotecnia rigurosa, incluida en la misma la dirección del segmento

especifico, el cual es el sector masculino, por otro lado se alienta al consumidor final con el desarrollo de promociones u ofertas, para atraer a más consumidores, lo cual generará mayor rotación de inventarios para la empresa exportadora así como incrementar volúmenes de producción.

- Imagen de la competencia

- Fuerza de ventas de la competencia

Es importante tener el concepto de "mira a tu competencia" o "bench marking", como lo he expresado con anterioridad el mercado esta asegurado en mas del 90%, pero esto no indica el que no se deba monitorear a la competencia, tanto en sus presentaciones en el mercado, así como la estructura y poder de su fuerza de ventas.

- Utilización de franquicias como forma de competencia

Gillette continental trading g.m.b.h., Es la autorizada para utilizar la marca Gillette en Alemania, así como Gillette Berlín; la segunda maneja otra gama de línea de productos.

### 3.- Producto

El producto y el desarrollo del mismo, lo solicita específicamente la compañía filial, esto se analiza con mayor detenimiento en el siguiente subcapítulo, en el cual se establecen los criterios para la exportación del producto, previa autorización por parte del corporativo.

- Atributos del producto

Fácil de ser maniobrable.

- Ventajas y desventajas del producto

Las ventajas en este ámbito es parte del cuidado personal, enfocado directamente al sector masculino, este necesita diariamente la utilización del producto que se está

analizando por cuestiones de salud y presentación.

En el concepto de las desventajas, es un producto fácil de maniobrar y factible de robo, lo cual puede llegar a dañar el mercado debido a la existencia de algún mercado negro que venda por debajo del precio.

En la actualidad esto no sucede en Alemania, el caso específico sucede en nuestro país.

#### ■ Normas y estándares mundiales requeridos

La norma de Gillette de México es la misma para todas las compañías pertenecientes al corporativo, esto es desde el punto de vista interno, pero en lo externo la compañía se está certificando para ser miembro de ISO ( International standard organization).

Esta organización se ha ido implementando a través de los años en el continente europeo, en la que se manejan 5 normas, las cuales están delimitadas debido a la operación de cada empresa, Gillette se estará certificando con el ISO 9002, en donde se incluyen las empresas fabricantes que manejan instalación y servicios. Esta certificación es una confirmación de que el sistema de calidad implementado en Gillette cumple con los requerimientos establecidos en la norma referida, cuyo objetivo es probar que la compañía tiene un sistema consistente para asegurar la calidad del producto que fabrica.

#### 4.- Precios

La política de precios de exportación se determina de la siguiente manera:

SDC = (standard direct cost) costo directo standard, este incluye costo local de compra, mano de obra directa, así como costo de material de importación, aunado a esto los gastos aduanales así como los aranceles que hayan sido pagados en la internación de las materias primas.

P.M.E = (period manufacturing expenses) gastos del periodo manufacturado. los

cuales son gastos administrativos y operativos (sueldos).

FC = full cost, suma del S.D.C. y P.M.E., este significa el costo real del producto.

COP = margen de ganancia, el cual es a nivel pactado internacional es del 16.06%

FOB = (free on board) incoterm seleccionado por la empresa, es la suma del full cost y el cop, en este rubro, no se incluyen fletes y gastos aduanales de la exportación, estos se manejan aparte.

Así es como se determina el precio internacional por parte de Gillette a nivel mundial, específicamente con Alemania la terminología es fob planta, ya que el cliente selecciona a la compañía transportista, en vez de Gillette de México; esto significa que el nivel de responsabilidad del proveedor finaliza en poner la mercancía en su almacén, de ahí en adelante pasa inmediatamente al cliente.

Cabe aclarar al lector, que este tipo de negociaciones suceden la mayoría de las veces entre compañías grandes, para uno que comienza se sugiere que se manejen incoterms<sup>1</sup> en los cuales en primera instancia aseguren la mercancía y por otro lado el servicio al cliente; existen infinidad de terminologías, pero la más conveniente sería costo seguro y flete, el cual sus siglas en inglés es cif.

Por parte de la compañía Wilkinson no se tiene una información de precios debido a que no existe tal en nuestro país.

## 5.- Métodos de distribución

### ■ Canales normales de distribución

Los canales normales de distribución se manejan de acuerdo a las negociaciones que se hayan realizado entre el proveedor y comprador, los cuales fueron mencionados en el anterior capítulo, pueden incluirse la renta de bodegas, bien conocidas como hubs<sup>2</sup>, en donde el cliente paga por el material que va necesitando

---

<sup>1</sup> Términos Comerciales Internacionales

<sup>2</sup> Centro de almacenaje y distribuidor.

sin afectar inventarios dentro de su empresa, a la vez que se encarga de la distribución regional del producto, así como con la probable exportación.

En lo concerniente a las hojas de afeitar, en el canal de distribución intervienen solamente las instalaciones portuarias, como punto de tramitación, de expedición así como recepción, el importador lo recibe directamente en sus bodegas y de ahí la distribución tanto local como internacional.

#### ■ Eficiencia de los canales normales

En este momento que se está realizando este estudio sigue en un 100%, la eficiencia del canal normal de distribución. (ver anexo fig.6)

#### ■ Tiempos de entrega

Los tiempos de entrega se manejan de acuerdo a la disponibilidad y travesía del barco, esta situación será analizada en los siguientes capítulos, específicamente en el rubro de la logística.

En la actualidad la travesía es de aproximadamente de 35 días, esto es debido a la negociación entre el cliente y el proveedor, en cuanto a volúmenes de compra, la planeación del mismo, así como las necesidades del mercado objetivo.

### 6.- Publicidad

#### ■ Costumbre del sector por el uso de la publicidad

Después de estar insertado un producto dentro del mercado, es necesario hacer publicidad tanto a nivel micro en donde hay que entrar al sector farmacéutico o el ingreso a las cadenas de autoservicios; si el proveedor no tiene la capacidad financiera para soportar la publicidad, podría tener una alianza con la compañía que manejará sus productos.

#### - Medios empleados

Televisión, radio, promocionales, etc.

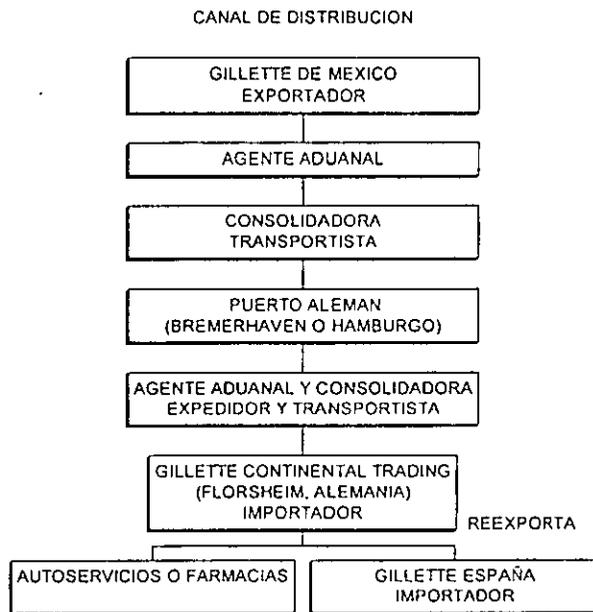


Fig.6

- Monto del gasto publicitario

#### 7.- Servicios al cliente

- Importancia como factor de venta
- Servicios ofrecidos por las distintas empresas
- Manejo de las estrategias de ventas y utilidades

#### 8.- Producto

- Poner marca propia

Es importante el mencionar que el cliente es el que determina la presentación, debido a las necesidades de su mercado.

Las marcas de hojas de afeitar exportadas por Gillette de México a la RFA son:

- Filomatic supercromo 5+1
- Platinum 5's
- Platinum 5+1
- Platinum 5 blister pack
- Filomatic supercromo 5 blister pack
- Nacet 5
- Bleue extra 10's
- Super silver 5's
- Super silver 10
- Super silver phe 5's
- Super silver phe 10

- Platinum 5's
- Platinum 10
- Rotbart 10+2
- Super silver phe 10+2

#### ■ Mejorar el empaque

El cliente solicita previa exportación, ciertas especificaciones en donde el proveedor tiene que cumplir, enviando muestras para su aprobación.

De acuerdo al cliente, el solicitará el mejoramiento del empaque

#### ■ Agregar beneficios al producto

Referente a este aspecto, depende directamente de la política de ventas por parte del cliente, si requiere generar promociones en lo referente a hacer un producto más llamativo, o para poder recuperar ventas perdidas.

A nivel general, es recomendable no acostumbrar al cliente con promociones, para la inserción lo considero conveniente, pero ya siendo cliente regular no es recomendable, ya que al crear promociones puede indicar que la calidad del producto no es buena, por otro lado el ofertar demasiadas promociones genera mayores gastos para el exportador en el cual afectará en la ganancia del proveedor , en este momento Gillette no ha operado este tipo de esquema con Alemania.

#### ■ Agregar cambios o mejoras al producto

Depende directamente del cliente como requiere el producto, es importante que se hagan estudios de factibilidad, para que no afecte inventarios que sean de lento movimiento que sean direccionados al proveedor.

En este aspecto, la empresa ha sufrido esta situación, debido a que ha sido flexible, tanto en la creación o modificación de un producto que es específico del país

importador, así como cancelaciones en pleno periodo en firme, y la empresa exportadora se queda con la materia prima que no es posible utilizarla para la venta local.

En mi punto de análisis, es recomendable adicionar mejoras al producto, pero también es importante crear el compromiso con el comprador, en el sentido de evitar cancelaciones o diferir los proyectos de requerimientos con la promesa de finiquitar todo el producto terminado y materia prima que este en inventarios tanto en la empresa exportadora así como las órdenes de compra ya fincadas con los proveedores de materia prima.

■ Exportar el producto desarmado o semidesarmado

Generalmente se exporta producto terminado, que realmente es la fase primordial del negocio, pero es loable el realizar exportaciones principalmente de semiterminados, esto sólo en ocasiones especiales, aprovechando en lo referente a materiales de empaque que el cliente mantiene en sus instalaciones y es inventario que quiere utilizar.

Hay que ser realistas, el negocio de la exportación no es el semiterminado, pero si lo consideramos como factor de servicio para obtener un futuro negocio.

## 9.- Precio

- Establecer un precio competitivo
- Establecer un precio estratégico de penetración
- Ofrecer descuentos especiales para obtener distribución masiva
- Otorgar descuentos por volumen o mezcla de productos
- Planear términos de pagos mas amplios

## 10.- Plaza

- Utilizar los servicios de una comercializadora

- Crear un consorcio de exportación
- Emplear vendedores de la misma empresa
- Contratar distribuidores en el país de destino
- Eliminar intermediarios para acercarse al consumidor final
- Localizar nuevos canales de distribución
- Establecer almacenes o bodegas en el país de destino
- Ventas por catálogo
- Establecimiento de una red de centros de servicios
- Suministrar a los clientes exhibidores especiales

#### 11.- Promoción

- Asistir a ferias internacionales

Es importante el aclarar que la participación en las ferias internacionales en lo referente a el producto que se está analizando no existe un campo grande, debido a la no existencia de una competencia; pero siguiendo el objetivo del plan, es importante que el futuro exportador deba considerar este punto para una exportación de otro producto es un instrumento importante y promisorio la participación en las ferias dentro de Alemania. A continuación explico someramente de las ferias más importantes dentro de la RFA que tienen un nivel importante dentro y fuera del país.

Aproximadamente dos tercios de las 150 ferias especializadas, se manejan en Alemania; en 1995, 114 ferias y exhibiciones internacionales, atrajeron aproximadamente 142000 exhibidores, incluyendo 64,000 del exterior, y mas de 10 millones de visitantes.

La proporción de los exhibidores extranjeros en las ferias alemanas está incrementándose, y en 1995 fue de un 45%.

Fuente: La actualidad de Alemania " Ferias y Exposiciones "

Las ferias más importantes se llevan a cabo en las siguientes ciudades:

Berlin

Colonia

Dortmund

Dusseldorf

Essen

Francfort

Hamburgo

Leipzig

Munich

Nuremberg

Stuttgart

De especial importancia es la feria de Hannover, establecida desde 1947, la misma en 1996 estableció un récord de más de 7200 exhibidores de 65 naciones, desplazaron sus productos en un área de 320000 metros cuadrados., El cual está complementado por programas de convenciones y seminarios, ofrecido por asociaciones de comercio, así como compañías. En lo referente a la feria de Leipzig, esta tiene la experiencia con las naciones del este y centro de Europa.

Dentro del ámbito internacional, las mismas brindan una gran oportunidad para un exportador de entrar al mercado alemán y por su naturaleza internacional también al europeo, a través de una participación como visitante al principio y más tarde como expositor; aparte de poder presentar su propio producto, las ferias brindan la oportunidad de estudiar la competencia a nivel mundial. Se llega a conocer al cliente potencial, los requerimientos de mercado en cuanto a tecnología, diseño, calidad y

costumbres, las preferencias del consumidor europeo y alemán, el nivel de los precios, los canales de distribución , etc.

Principalmente en este aspecto es recomendable utilizar los servicios del Banco Nacional de Comercio Exterior, ya que ellos han tenido experiencia en el manejo de este tipo de eventos.

- Participar en misiones comerciales

Las misiones comerciales, se manejan en grupos pequeños que de acuerdo a las solicitudes enviadas de cada consejería en el extranjero, se realiza una misión plurisectorial, en donde se determinan citas con los futuros clientes, así como la negociación del precio final, previo asesoramiento de BANCOMEXT.

Para mi punto de vista, es conveniente para una empresa que quiera incursionar específicamente en el mercado alemán participar en las misiones, y, si quiere abarcar otros países, las ferias internacionales indudablemente son las que se deben seleccionar.

- Establecer un programa de publicidad compartida con el cliente

- Elaborar un catálogo en varios idiomas

Este catálogo es principalmente recomendable en misiones y ferias internacionales, significa la presentación previa del producto a enseñar, y ayuda a tener mejor visión al comprador.

- Facilitar muestras gratuitas del producto

Las muestras gratuitas son un factor fundamental dentro de la preexportación, es necesario que el futuro proveedor necesite saber que el enviar muestras son un factor fundamental.

El cliente está acostumbrado antes de tomar una decisión, previo análisis de precio, tiempos de entrega, es tener físicamente una muestra de como será el producto.

## ■ Realizar campañas de degustación del producto

### 2.1.- Las exportaciones de hojas de afeitar

En la década de los 70's y 80's en México, las empresas exportadoras tenían que manejar una veintena de documentaciones, lo cual los obligaban a desertar en el proceso de exportación o perdían negocios con las empresas importadoras. Esto se recalca en la cita de Roque Pavón y Pedro Pierdant "existían ocasiones en que las embarcaciones se retrasaban o simplemente partían sin las mercancías..."

La apertura comercial exigió al gobierno llevar a cabo cambios necesarios, tanto en la base estructural del proceso de exportaciones.

Las restricciones arancelarias y la revisión de mercancía en territorio nacional son nulas, solamente existe dilación en el rubro de las importaciones, principalmente cuando el producto proviene de naciones que son conocidas por el narcotráfico, los cuales son países sudamericanos, europeos (i.e. Turquía) y del medio oriente; este análisis será de interés para otro tema, pero considero mencionarlo.

Mencionamos someramente en el capítulo anterior detalles estadísticos de acuerdo al comportamiento de las ventas de las hojas de afeitar, sucediendo en la única empresa líder en el ramo, la cual es Gillette.

" en la región norte-atlántico, nosotros intencionalmente embarcamos nuestros sistemas antiguos de afeitado, lo cual el consumidor tomó durante la segunda mitad del año, nuestra intención es reducir el nivel de inventarios, antes del lanzamiento de los nuevos sistemas de afeitado" <sup>3</sup>

De acuerdo al comentario anterior explica la determinación del gran crecimiento en las ventas a Alemania dentro de los recientes años por parte de Gillette de México.

El proceso de la exportación de hojas de afeitar, no es complicado, debido a que el manejo de este producto no es de movimientos delicados como otros productos, ya sean del sector textil o de bienes perecederos, los cuales se tiene que seleccionar el tipo de manejo en la carga del mismo .de cualquier manera, el producto debe

<sup>3</sup> Reporte anual 1997 The Gillette Company, Alfred Zeien Chairman

embalarse de acuerdo a las especificaciones diseñadas por el departamento de ingeniería de empaque de la empresa cliente.

El producto debe manejar ciertos lineamientos para que la exportación de este bien llegue a las manos del cliente en buen estado, y sin fallas.

Estos lineamientos son:

- 1.- Involucramiento total de los proveedores locales y extranjeros seleccionados para el desarrollo del producto a exportar.
- 2.- Buen diseño del empaque, y envío de muestras para revisión.
- 3.- Certificación de que el semiterminado cumpla con los requisitos de la calidad solicitada por el cliente. (si fuese el caso a exportar)
- 4.- El departamento de control de calidad revise al 100% el material exportable sea el que cumpla con las especificaciones solicitadas.
- 5.- Buen almacenamiento del mismo.
- 6.- Selección del transportista (vía consolidadoras).

Aseguramiento e involucramiento de los transportistas en cuanto al manejo del producto seleccionado a la exportación.

7.- Participación e información al personal de la empresa, cual es la importancia del producto a exportar, así como encuestar si el personal sabe geográficamente donde se localiza el país, principalmente este análisis va enfocado a las áreas de distribución de la empresa, debido a que muchas veces se tiene personal con cierto nivel de cultura muy bajo que podría fallar o equivocarse en cargar contenedores que no son a donde se va a exportar, por ende llegaría a un fracaso en futuras negociaciones, y hasta perder la oportunidad de ingresar dentro del mercado internacional por tiempo indefinido.

Esto es un tema muy importante, ya que la imagen ante el corporativo es dañina, ya que podría boicotearse a la afiliada proveedora por tiempo indefinido, y viendo la

situación actual de globalización económica, la empresa no solamente vive por el desarrollo de las ventas locales, sino también por las exportaciones, lo cual redundará en los siguientes efectos perjudiciales como son:

- Reducción en gastos presupuestarios
- Reducción del personal
- Mantenimiento de altos niveles de inventarios, con lento movimiento
- Rompimiento de relaciones entre proveedores locales y extranjeros
- Baja considerable en las importaciones

Cabe informar que el 80% de la materia prima que es utilizada en la manufactura de las hojas de afeitar es de importación; lo cual genera un riesgo considerable el no tener beneficios de los programas de fomento a las exportaciones (i.e. PITEX, DRAW BACK).

De acuerdo a información por parte de la administración general de aduanas, las exportaciones de 1995 a 1997 hacia la República Federal de Alemania concerniente a la fracción arancelaria 82.12.20, fue por parte de dos empresas, la primera fue Gillette de México, la cual representó el 99.98% correspondiente a monto advalorem de 1995 a 1997, en donde se distingue por la clave de país A4. (ver cuadro 7).

La segunda fue la compañía Solingen Import S.A. de C.V. localizada en Zapopan, Jalisco, con el .01% , la cual solamente realizó una exportación en septiembre de 1996.

De acuerdo a lo descrito anteriormente, nos lleva a realizar un análisis directamente a Gillette de México; en esta empresa la determinación de como se seleccionan las exportaciones del rubro a analizar se realiza debido a un estudio previamente hecho a finales de cada año entre todas las empresas afiliadas. Cabe mencionar que Gillette de México es parte del corporativo localizado en la ciudad de Boston, Massachusetts.

La conformación de Gillette a nivel mundial se da de acuerdo a un diagrama organizacional ( ver gráfica 8).

20/06/99  
EXPORTACIONES HOJAS DE AFEITAR  
FRACCION: 82.12.20

RFC	CLAVE ADUANA	CLAVE AGTE	Nº DOCTO	FECHA PAGO	CLAVE DOCTO	CLAVE PAIS COMPRA	VTA	FRACCION	CANTIDAD	VALOR COMERCIAL	AD VALOREM	CLAVE PAIS ORIGEN DESTINO
2GD1930706NZ1	47	3146	5000183	110185	A1	G8		821220	1520	147394	0	G7
2GD1930706NZ1	47	3146	5000436	270185	A1	B5		821220	1104	105255	0	B5
2GD1930706NZ1	47	3146	5000453	310185	A1	I6		821220	4725	420795	0	I6
2TER9209039JA	30	519	5000153	60195	H1	G8		821220	16	321	0	G8
2GD1930706NZ1	43	3379	5000029	70295	A1	A4		821220	23089	2220728	0	A4
2GD1930706NZ1	47	3146	5000510	30295	A1	Q8		821220	302	24820	0	G8
2GD1930706NZ1	47	3146	5000674	160295	A1	I6		821220	2700	261792	0	I6
2GD1930706NZ1	47	3146	5000733	210295	A1	Z3		821220	3418	841995	0	Z3
2GD1930706NZ1	47	3146	5000785	240295	A1	Q8		821220	790	108235	0	G8
2GD1930706NZ1	43	3379	5000021	310395	A1	A4		821220	23200	3452908	0	A4
2GD1930706NZ1	47	3146	5000869	70395	A1	G8		821220	1625	98220	0	G8
2GD1930706NZ1	47	3146	6001025	200395	A1	G8		821220	1658	745129	0	I6
2GD1930706NZ1	47	3146	6001122	290395	A1	W8		821220	606	93013	0	W8
2GD1930706NZ1	47	3146	5001135	300395	A1	G8		821220	643	135537	0	G8
2GD1930706NZ1	47	3146	5001148	310395	A1	G8		821220	3920	1455498	0	Z3
2GD1930706NZ1	47	3146	5001159	310395	A1	G8		821220	7945	351846	0	I6
2GD1930706NZ1	47	3146	5001180	310395	A1	W8		821220	1370	156873	0	W8
2GD1930706NZ1	37	1225	5000885	170495	A1	G8		821220	400	82939	0	I6
2GD1930706NZ1	43	3379	5000029	80495	A1	A4		821220	8010	1253568	0	A4
2GD1930706NZ1	43	3379	5000031	80495	A1	R9		821220	4773	451285	0	R9
2GD1930706NZ1	43	3379	5000043	260495	A1	A4		821220	5500	728181	0	A4
2GD1930706NZ1	47	3146	5001186	30495	A1	G8		821220	375	60777	0	B5
2GD1930706NZ1	47	3146	5001456	260495	A1	G8		821220	209	23143	0	B5
2GD1930706NZ1	47	3146	5001457	260495	A1	G8		821220	380	42079	0	G8
2GD1930706NZ1	47	3146	5001461	260495	A1	G8		821220	1960	633545	0	Z3
2GD1930706NZ1	47	3146	5001488	280495	A1	G8		821220	875	153059	0	G8
2EDM930614781	48	3026	5004860	110595	K1	Z9		821220	0.1	3	0	G8
2GD1930706NZ1	16	3069	5001050	120595	A1	R2		821220	5870	487894	0	R2
2GD1930706NZ1	37	3381	5000077	40595	A1	G5		821220	1100	185789	0	G5
2GD1930706NZ1	37	3381	5000238	300595	A1	F2		821220	350	78789	0	F2
2GD1930706NZ1	37	3381	5000245	310595	A1	F2		821220	350	79035	0	F2
2GD1930706NZ1	43	3006	5000300	20595	A1	G8		821220	5000	755000	0	W4
2GD1930706NZ1	43	3379	5000054	80595	A1	A4		821220	3530	1197803	0	A4
2GD1930706NZ1	43	3379	5000055	80595	A1	R9		821220	2390	204098	0	R9
2GD1930706NZ1	43	3379	5000065	170585	A1	A4		821220	9840	1280103	0	A4
2GD1930706NZ1	47	3146	5001504	30595	A1	W8		821220	372	53692	0	W8
2GD1930706NZ1	47	3146	5001559	90595	A1	G8		821220	370	51543	0	G8
2GD1930706NZ1	47	3146	5001598	120595	A1	G8		821220	370	52259	0	I6
2GD1930706NZ1	47	3146	5001610	150595	A1	G8		821220	422	81499	0	G8
2GD1930706NZ1	47	3146	5001685	190595	A1	G8		821220	775	129990	0	J3
2GD1930706NZ1	47	3146	5001687	190595	A1	G8		821220	1025	120710	0	R5
2GD1930706NZ1	47	3146	5001771	300595	A1	G8		821220	280	40958	0	U1
2GMA940301MV7	47	3146	5001539	40595	A1	G8		821220	321	54080	0	G8
2APA851113Q97	19	891	5003249	60695	J1	G8		821220	12	1308	0	G8
2GD1930706NZ1	37	3381	5000389	270695	A1	F2		821220	250	111959	0	F2
2GD1930706NZ1	37	3381	5000410	280695	A1	P1		821220	775	137172	0	P1
2GD1930706NZ1	38	3102	5000657	50895	A1	G8		821220	7130	891348	0	J4



RFC	CLAVE ADUANA	CLAVE AGTE	No DOCTO	FECHA PAGO	CLAVE DOCTO	CLAVE PAIS VTA COMPRA	FRACCION	CANTIDAD	VALOR COMERCIAL	AD VALOREM	CLAVE PAIS ORIGEN DESTINO
2GDI930706NZ1	43	224	5000267	171095	A1	G8	821220	10230	1283584	0	H5
2GDI930706NZ1	43	224	5000276	301095	A1	G8	821220	10230	1363238	0	H5
2GDI930706NZ1	43	3020	5001365	311095	A1	A4	821220	12973	1882667	0	A4
2GDI930706NZ1	47	1057	5000315	241095	A1	J3	821220	155	28879	0	J3
2GDI930706NZ1	47	1057	5000319	281095	A1	G8	821220	1035.5	198164	0	G8
2GDI930706NZ1	47	3146	5002980	21095	A1	G8	821220	450	81458	0	G8
2GDI930706NZ1	47	3146	5002986	31095	A1	G8	821220	2420	220435	0	G8
2GDI930706NZ1	47	3146	5003169	231095	A1	G8	821220	5949.98	650582	0	G8
2HFP601123RM4	47	3057	5000460	251095	A1	F3	821220	0.5	13	0	F3
2MCO9207287SA	44	5362	5000854	31095	J1	G8	821220	34.52	6883	0	G8
2TER9209039J4	30	1283	5003117	201095	H1	G8	821220	25	772	0	G8
2ATC85053130J1	40	1354	5004388	131195	H1	G8	821220	1	81	0	G8
2GDI930706NZ1	37	3381	5001295	71195	A1	F2	821220	300	95525	0	F2
2GDI930706NZ1	37	3381	5001388	241195	A1	P1	821220	3140	166070	0	P1
2GDI930706NZ1	37	3381	5001399	301195	A1	J5	821220	1326	165083	0	J5
2GDI930706NZ1	38	3102	5001329	41195	A1	G8	821220	5700	770606	0	R7
2GDI930706NZ1	43	224	5000319	271195	A1	G8	821220	10230	1452498	0	H5
2GDI930706NZ1	43	3020	5001412	101195	A1	G8	821220	4170	727120	0	A4
2GDI930706NZ1	47	1057	5000329	31195	A1	G8	821220	2015	407513	0	G8
2GDI930706NZ1	47	1057	5000330	31195	A1	G8	821220	26	7808	0	G8
2GDI930706NZ1	47	1057	5000343	141195	A1	I6	821220	388	84047	0	I6
2GDI930706NZ1	47	1057	5000344	151195	A1	I8	821220	388	86322	0	I8
2GDI930706NZ1	47	1057	5000345	151195	A1	F2	821220	281	34805	0	F2
2GDI930706NZ1	47	1057	5000359	221195	A1	I6	821220	310	66657	0	I6
2GDI930706NZ1	47	1057	5000374	291195	A1	A4	821220	6000	927477	0	A4
2GDI930706NZ1	16	3107	5000232	151295	A1	R2	821220	3580	515345	0	R2
2GDI930706NZ1	38	3102	5001466	111295	A1	S2	821220	820	21224	0	S2
2GDI930706NZ1	43	224	5000324	51295	A1	G8	821220	7730	1095594	0	H5
2GDI930706NZ1	43	224	5000347	191295	A1	G8	821220	300.86	72915	0	R7
2GDI930706NZ1	43	3379	5000177	61295	A1	A4	821220	21584.96	3582650	0	A4
2GDI930706NZ1	43	3379	5000180	151295	A1	A4	821220	14376.88	2507811	0	A4
2GDI930706NZ1	43	3379	5000191	281295	A1	A4	821220	11363.41	1884165	0	A4
2GDI930706NZ1	47	1057	5000383	21295	A1	G8	821220	21	4853	0	G8
2GDI930706NZ1	47	1057	5000394	21295	A1	G8	821220	6580	736785	0	G8
2GDI930706NZ1	47	1057	5000394	121295	A1	J3	821220	155	34167	0	J3
2GDI930706NZ1	47	1057	5000419	211295	A1	G8	821220	2112	290321	0	G8
2MCO9207287SA	44	5362	5001107	51295	H1	G8	821220	5	379	0	G8
2MCO9207287SA	44	5362	5001119	71295	J1	G8	821220	378.252	5679	0	G8
2MCO9207287SA	44	5362	5001144	131295	J1	G8	821220	756.504	11397	0	G8
2MCO9207287SA	44	5362	5001173	191295	J1	G8	821220	1891.28	28193	0	G8
2MCO9207287SA	44	5362	5001181	201295	J1	G8	821220	378.252	5639	0	G8
2MCO9207287SA	44	5362	5001191	211295	J1	G8	821220	756.504	11277	0	G8
2GDI930706NZ1	43	3379	6000020	290196	A1	A4	821220	12301.19	1745900	0	A4
2GMA940301MV7	43	224	6000019	300196	A1	G8	821220	10230	1413672	0	H5
2GMA940301MV7	43	224	6000020	300196	A1	WB	821220	10230	1057496	0	WB
2GMA940301MV7	47	1057	6000016	100196	A1	A4	821220	2188	266615	0	A4
2GMA940301MV7	47	1057	6000054	310196	A1	WB	821220	500	119401	0	WB

RFC	CLAVE ADUANA	CLAVE AGTE	No DOCTO	FECHA PAGO	CLAVE DOCTO	CLAVE PAIS VTA COMPRA	FRACCION	CANTIDAD	VALOR COMERCIAL	AD VALOREM	CLAVE PAIS ORIGEN DESTINO
2MCO9207287SA	44	5382	8000015	50198	J1	G8	821220	150.1	2185	0	G8
2MCO9207287SA	44	5382	6000031	80198	J1	G8	821220	756.504	11289	0	G8
2MCO9207287SA	44	5382	6000048	110198	J1	G8	821220	378.252	5639	0	G8
2MCO9207287SA	44	5382	8000054	120198	J1	G8	821220	378.252	5639	0	G8
2MCO9207287SA	44	5382	8000071	160198	J1	G8	821220	756.504	11197	0	G8
2MCO9207287SA	44	5302	6000074	170198	J1	G8	821220	720.48	10822	0	G8
2MCO9207287SA	44	5382	6000091	190198	J1	G8	821220	378.252	5639	0	G8
2MCO9207287SA	44	5382	8000119	250198	J1	G8	821220	1134.758	17028	0	G8
2MCO9207287SA	44	5382	8000136	290198	J1	G8	821220	1086.724	16199	0	G8
2GDI930706NZ1	47	3146	8000242	20298	A1	G8	821220	2282.8	1082888	0	Z3
2GMA940301MV7	16	3107	6000112	80298	A1	R2	821220	3322	428528	0	R2
2GMA940301MV7	47	3146	6000245	20298	A1	G8	821220	1700	189920	0	G8
2GMA940301MV7	47	3146	6000249	20298	A1	G8	821220	970	19398	0	J3
2GMA940301MV7	47	3146	8000272	80298	A1	G8	821220	135	19555	0	J3
2GMA940301MV7	47	3146	8000438	270298	A1	G8	821220	2282.8	1099013	0	Z3
2GMA940301MV7	47	3146	8000462	290298	A1	G8	821220	3652.55	453057	0	G8
2MCO9207287SA	44	5382	8000155	10298	J1	G8	821220	378.252	5639	0	G8
2MCO9207287SA	44	5382	8000155	10298	J1	G8	821220	724.84	15022	0	G8
2MCO9207287SA	44	5382	8000158	20298	J1	G8	821220	726.484	10830	0	G8
2MCO9207287SA	44	5382	6000182	20298	J1	G8	821220	378.252	5638	0	G8
2MCO9207287SA	44	5382	6000177	60298	J1	G8	821220	756.504	11277	0	G8
2MCO9207287SA	44	5382	6000183	80298	J1	G8	821220	378.252	5683	0	G8
2MCO9207287SA	44	5382	6000197	120298	J1	G8	821220	378.252	5643	0	G8
2MCO9207287SA	44	5382	8000211	140298	J1	G8	821220	756.504	11330	0	G8
2MCO9207287SA	44	5382	8000234	160298	J1	G8	821220	1134.758	16828	0	G8
2MCO9207287SA	44	5382	6000246	190298	J1	G8	821220	378.252	5639	0	G8
2MCO9207287SA	44	5382	6000285	230298	J1	G8	821220	756.504	11217	0	G8
2MCO9207287SA	44	5382	8000291	230298	J1	G8	821220	378.252	5838	0	G8
2MCO9207287SA	44	5382	6000295	240298	J1	G8	821220	108.072	7613	0	G8
2PMS841026UQ4	33	5204	8000089	290298	J1	G8	821220	1	842	0	G8
2GMA940301MV7	43	224	8000073	60398	A1	G8	821220	14701.8	2305445	0	A4
2GMA940301MV7	43	224	8000078	80398	A1	G8	821220	8217.16	1183147	0	A4
2GMA940301MV7	43	224	8000077	80398	A1	G8	821220	6200	1248909	0	G8
2GMA940301MV7	43	224	8000088	150398	A1	G8	821220	2001.14	55403	0	D5
2GMA940301MV7	47	1057	6000134	180398	A1	A4	821220	2550	362412	0	A4
2GMA940301MV7	47	1057	6000142	220398	A1	US	821220	890	105414	0	US
2GMA940301MV7	47	1057	6000143	220398	A1	Z3	821220	2283	1097715	0	Z3
2GMA940301MV7	47	3146	8000547	110398	A1	WB	821220	297	113397	0	WB
2MCO9207287SA	44	5382	8000348	50398	J1	G8	821220	756.504	11217	0	G8
2MCO9207287SA	44	5382	8000349	50398	J1	G8	821220	378.252	5609	0	G8
2MCO9207287SA	44	5382	8000384	120398	J1	G8	821220	756.504	11304	0	G8
2MCO9207287SA	44	5382	8000447	190398	J1	G8	821220	1134.758	16948	0	G8
2MCO9207287SA	44	5382	8000468	270398	J1	G8	821220	756.504	11280	0	G8
2MCO9207287SA	44	5382	8000503	280398	J1	G8	821220	108.072	7610	0	G8
2MCO9207287SA	44	5382	8000523	290398	J1	G8	821220	756.504	11277	0	G8
2CFM890130F18	47	1339	8000468	190498	A1	G9	821220	0.6	88	0	G9
2CMA9109119L0	24	3190	8003035	220498	DT	G8	821220	7	144	0	G8

RFC	CLAVE ADJANA	CLAVE AGTE	No DOCTO	FECHA PAGO	CLAVE DOCTO	CLAVE PAIS VTA COMPRA	FRACCION	CANTIDAD	VALOR COMERCIAL	AD VALOREM	CLAVE PAIS ORIGEN DESTINO
2GMA940301MV7	43	224	6000107	20498	A1	W8	821220	10230	1074237	0	W8
2GMA940301MV7	43	224	6000108	20498	A1	G8	821220	26403.35	3539915	0	A4
2GMA940301MV7	43	224	6000113	20498	A1	G8	821220	11657.91	1581424	0	A4
2GMA940301MV7	43	224	6000116	80498	A1	G8	821220	10230	1850673	0	G8
2GMA940301MV7	43	224	6000117	80498	A1	R9	821220	8000	1081692	0	H9
2GMA940301MV7	43	224	6000122	150498	A1	G8	821220	1850	35895	0	B5
2GMA940301MV7	43	224	6000134	230498	A1	G8	821220	24098.27	3248368	0	A4
2GMA940301MV7	43	224	6000140	300498	A1	G8	821220	10850	1248857	0	H5
2GMA940301MV7	47	1057	6000182	20498	A1	G8	821220	3836	469940	0	G8
2GMA940301MV7	47	1057	6000212	180498	A1	R9	821220	52	6212	0	R9
2GMA940301MV7	47	1057	6000218	200498	A1	G5	821220	372.4	51861	0	C5
2GMA940301MV7	47	1057	6000228	250498	A1	G8	821220	3824	485580	0	G8
2GMA940301MV7	47	1057	6000235	300498	A1	A4	821220	2147	288307	0	A4
2GMA940301MV7	47	1057	6000238	300498	A1	Z3	821220	2591	1225820	0	Z3
2GMA940301MV7	47	1057	6000237	300498	A1	W8	821220	450	110894	0	W8
2MCO9207287SA	44	5382	6000538	30498	J1	G8	821220	378.252	5639	0	G8
2MCO9207287SA	44	5382	6000571	30498	J1	G8	821220	1134.758	18918	0	G8
2MCO9207287SA	44	5382	6000817	180498	J1	G8	821220	378.252	5639	0	G8
2MCO9207287SA	44	5382	6000830	180498	J1	G8	821220	1134.758	18820	0	G8
2MCO9207287SA	44	5382	6000891	250498	J1	G8	821220	1134.758	18943	0	G8
2MCO9207287SA	44	5382	6000707	260498	J1	G8	821220	758.504	11277	0	G8
2GMA940301MV7	37	3381	6000933	290598	A1	F2	821220	2730.8	94688	0	F2
2GMA940301MV7	43	224	6000149	80598	A1	S2	821220	1700	61100	0	S2
2GMA940301MV7	43	224	6000152	70598	A1	G8	821220	6548.91	876710	0	A4
2GMA940301MV7	43	224	6000153	70598	A1	G8	821220	10230	1288099	0	H5
2GMA940301MV7	43	224	6000182	150598	A1	G8	821220	2957.78	58850	0	B5
2GMA940301MV7	43	224	6000184	150598	A1	G8	821220	2000.082	45774	0	B5
2GMA940301MV7	43	224	6000185	280598	A1	W8	821220	10850	1123289	0	W8
2GMA940301MV7	47	1057	6000287	180598	A1	F2	821220	155	21542	0	F2
2GMA940301MV7	47	1057	6000288	180598	A1	J9	821220	80	9772	0	J9
2GMA940301MV7	47	1057	6000282	220598	A1	R9	821220	1613	132883	0	R9
2GMA940301MV7	47	1057	6000299	290598	A1	W8	821220	500	110592	0	W8
2GMA940301MV7	47	1057	6000300	290598	A1	O8	821220	574	69777	0	O8
2MCO9207287SA	44	5382	6000738	30598	J1	G8	821220	486.374	7291	0	G8
2MCO9207287SA	44	5382	6000739	100598	J1	G8	821220	758.504	11253	0	G8
2MCO9207287SA	44	5382	6000817	160598	J1	G8	821220	758.504	11277	0	G8
2MCO9207287SA	44	5382	6000847	210598	J1	G8	821220	378.252	5628	0	G8
2MCO9207287SA	44	5382	6000912	310598	J1	G8	821220	1513.008	22629	0	G8
2OIN9304013N0	47	617	6000641	30598	H3	Z9	821220	2	1218	0	L8
2EOP64000B13	38	3336	6000210	100698	A1	F6	821220	110	15549	0	F6
2GMA940301MV7	18	3069	6001836	60698	A1	G8	821220	968.22	7699	0	G8
2GMA940301MV7	18	3069	6002193	270698	A1	G8	821220	250	9529	0	U1
2GMA940301MV7	37	3381	6001123	180698	A1	F2	821220	2770	61050	0	F2
2GMA940301MV7	37	3381	6001190	260698	A1	F2	821220	182	4818	0	F2
2GMA940301MV7	43	224	6000197	50898	A1	G8	821220	10230	1945252	0	H5
2GMA940301MV7	43	224	6000208	110898	A1	G8	821220	749.91	39030	0	B5
2GMA940301MV7	43	3125	6000132	110898	A1	A4	821220	32141	4724662	0	A4

RFC	CLAVE ADUANA	CLAVE AGTE	No DOCTO	FECHA PAGO	CLAVE DOCTO	CLAVE PAIS VTA COMRA	FRACCION	CANTIDAD	VALOR COMERCIAL	AD VALOREM	CLAVE PAIS ORIGEN DESTINO
2GMA940301MV7	43	3125	6000141	270886	A1	A4	821220	11986	1793546	0	A4
2GMA940301MV7	47	1057	6000121	40896	A1	Z3	821220	4511	2061160	0	Z3
2GMA940301MV7	47	1057	6000353	190896	A1	G8	821220	7587	990574	0	G8
2GMA940301MV7	47	1057	6000374	270696	A1	U1	821220	125	26274	0	U1
2GMA940301MV7	47	1057	6000383	290696	A1	Z3	821220	2503	1220551	0	Z3
2MCO9207287SA	44	5362	6000942	50896	J1	G8	821220	1134.756	16916	0	G8
2MCO9207287SA	44	5362	6000957	70096	J1	G8	821220	756.504	11277	0	G8
2MCO9207287SA	44	5362	6000977	120586	J1	G8	821220	378	5639	0	G8
2MCO9207287SA	44	5362	6000998	140896	J1	G8	821220	1135	16790	0	G8
2MCO9207287SA	44	5362	6001051	260696	J1	G8	821220	378	15710	0	G8
2GMA940301MV7	43	224	6000221	20796	A1	G8	821220	8050	1094125	0	R9
2GMA940301MV7	43	224	6000222	20796	A1	G8	821220	3100	339746	0	H5
2GMA940301MV7	43	224	6000237	110796	A1	W8	821220	10850	1157658	0	W8
2GMA940301MV7	43	224	6000238	110796	A1	G8	821220	750	7250	0	B5
2GMA940301MV7	43	224	6000247	170796	A1	W8	821220	10850	1157961	0	W8
2GMA940301MV7	43	224	6000263	310796	A1	G8	821220	7750	829972	0	H5
2GMA940301MV7	43	3125	6000146	30796	A1	A4	821220	16100	2286259	0	A4
2GMA940301MV7	43	3125	6000149	120796	A1	A4	821220	18260	2685084	0	A4
2GMA940301MV7	43	3125	6000157	260796	A1	A4	821220	13719	2138735	0	A4
2GMA940301MV7	47	1057	6000423	230796	A1	Z3	821220	2683	1260812	0	Z3
2GMA940301MV7	47	1057	6000425	190796	A1	Z3	821220	734.27	129783	0	Z3
2GMA940301MV7	47	1057	6000452	300796	A1	J9	821220	661	81721	0	J9
2MCO9207287SA	44	5362	6001058	10796	J1	G8	821220	378	15704	0	G8
2MCO9207287SA	44	5362	6001102	120796	J1	G8	821220	2270	94052	0	G8
2PSM841028UQ4	33	5204	6000265	120796	H1	G8	821220	5	809	0	G8
2EOP840608I13	24	3187	6001884	290896	J2	G8	821220	433	36658	0	G8
2GMA940301MV7	16	3069	6002666	30896	A1	G8	821220	1800.64	41835	0	U1
2GMA940301MV7	37	3361	6001480	60896	A1	F2	821220	2731	111685	0	F2
2GMA940301MV7	43	224	6000271	70896	A1	G8	821220	750	10273	0	B5
2GMA940301MV7	43	224	6000276	140896	A1	G8	821220	500	14258	0	B5
2GMA940301MV7	43	224	6000283	260896	A1	G8	821220	7750	816038	0	H5
2GMA940301MV7	43	3125	6000187	10896	A1	A4	821220	10135	1479306	0	A4
2GMA940301MV7	43	3125	6000185	260896	A1	A4	821220	25190	3564763	0	A4
2GMA940301MV7	47	1057	6000472	60896	A1	I8	821220	24	3664	0	I8
2GMA940301MV7	47	1057	6000512	200896	A1	Z3	821220	804.2	138878	0	Z3
2GMA940301MV7	47	1057	6000528	270896	A1	Z3	821220	1928	881761	0	Z3
2VIM861027KHI	19	3396	6004466	260896	BO	G8	821220	0.15	314	0	G8
2GMA940301MV7	37	3381	6001719	50896	A1	F2	821220	1619	48058	0	F2
2GMA940301MV7	43	224	6000289	30896	A1	G8	821220	500	10786	0	B5
2GMA940301MV7	43	224	6000293	60896	A1	W8	821220	10850	1146995	0	W8
2GMA940301MV7	43	224	6000307	240896	A1	W8	821220	10850	1136128	0	W8
2GMA940301MV7	43	3125	6000197	90896	A1	A4	821220	3719	539359	0	A4
2GMA940301MV7	47	1057	6000370	250896	A1	Q8	821220	155	19366	0	Q8
2GMA940301MV7	47	1057	6000604	200896	A1	I6	821220	400.55	30701	0	I6
2GMA940301MV7	47	1057	6000605	200896	A1	Z3	821220	734	127002	0	Z3
2GMA940301MV7	47	1057	6000634	260896	A1	Z3	821220	3166.41	1465482	0	Z3
ZSIM950120SJ9	48	3088	6004331	210896	A1	A4	821220	20	1342	0	A4

RFC	CLAVE ADUANA	CLAVE AGTE	Nº DOCTO	FECHA PAGO	CLAVE DOCTO	CLAVE PAIS VTA COMPRA	FRACCION	CANTIDAD	VALOR COMERCIAL	AD VALOREM	CLAVE PAIS ORIGEN DESTINO
2EXC9804171Q0	47	3449	6025980	41096	A1	F3	821220	0.5	43	0	F3
2GIE980221A54	47	3057	6002560	251096	A1	F3	821220	0.5	27	0	F3
2GMA940301MV7	37	3381	6001978	21096	A1	F2	821220	1660	63926	0	F2
2GMA940301MV7	43	224	6000334	81096	A1	G8	821220	8900	1077750	0	R9
2GMA940301MV7	43	224	6000335	81096	A1	G8	821220	7750	822793	0	H5
2GMA940301MV7	43	224	6000347	281096	A1	G8	821220	350	24148	0	B5
2GMA940301MV7	43	3125	6000218	111096	A1	A4	821220	17938	2514088	0	A4
2GMA940301MV7	43	3125	6000224	241096	A1	A4	821220	15662	2270656	0	A4
2GMA940301MV7	47	1057	6000670	81096	A1	R9	821220	520	29075	0	R9
2GMA940301MV7	47	1057	6000739	241096	A1	Z3	821220	1468.53	263220	0	Z3
2GMA940301MV7	37	3381	6002276	91196	A1	Q8	821220	2000	40622	0	Q8
2GMA940301MV7	37	3381	6002295	111196	A1	F2	821220	913	49468	0	F2
2GMA940301MV7	43	224	6000359	41196	A1	G8	821220	10850	2217859	0	H5
2GMA940301MV7	43	3125	6000234	91196	A1	A4	821220	19830	3078967	0	A4
2GMA940301MV7	47	1057	6000775	41196	A1	Z3	821220	338	4024	0	Z3
2GMA940301MV7	47	1057	6000805	121196	A1	Z3	821220	5506.8	2659877	0	Z3
2GMA940301MV7	47	1057	6000815	131196	A1	A4	821220	1492	213488	0	A4
2GMA940301MV7	47	1057	6000844	231196	A1	Z3	821220	746	135996	0	Z3
2MCO9207287SA	44	5362	6001817	291196	J1	G8	821220	80	47	0	G8
2GMA940301MV7	18	3069	6004910	271296	J2	G8	821220	2267.58	34557	0	UI1
2GMA940301MV7	43	224	6000390	31296	A1	W8	821220	10850	1192465	0	W8
2GMA940301MV7	43	224	6000398	91296	A1	G8	821220	6200	1376376	0	H5
2GMA940301MV7	43	224	6000399	91296	A1	G8	821220	909.17	6632	0	R7
2GMA940301MV7	43	3125	6000262	101296	A1	A4	821220	20454	3108869	0	A4
2GMA940301MV7	43	3125	6000279	231296	A1	A4	821220	18685	2462941	0	A4
2GMA940301MV7	47	1057	6000892	51296	A1	G8	821220	780	144717	0	G8
2GMA940301MV7	47	1057	6000396	61296	A1	H3	821220	644.54	91268	0	H3
2GMA940301MV7	47	1057	6000899	101296	A1	Z3	821220	2846	1378706	0	Z3
2GMA940301MV7	47	1057	6000965	271296	A1	Z3	821220	2.5	39	0	Z3
2GMA940301MV7	47	3381	6000651	51296	A1	Q8	821220	304	40244	0	Q8
2GMA940301MV7	47	3381	6000667	191296	A1	Q8	821220	60	6038	0	Q8
2GMA940301MV7	80	3452	6005748	181296	A1	G8	821220	1358	199616	0	G8
2IHA800410R24	7	5211	6000189	301296	J1	G8	821220	135	2740	0	G8
2MPE980208FH8	28	328	6004655	241296	A1	F3	821220	10	10223	0	F3
2ADE920817XE5	19	3259	7000184	100197	H1	G8	821220	53	623	0	G8
2GMA940301MV7	37	3381	7000040	60197	J2	F2	821220	1500	72008	0	F2
2GMA940301MV7	37	3381	7000075	60197	A1	F2	821220	1237.4	70253	0	F2
2GMA940301MV7	37	3381	7000228	300197	J2	F2	821220	2300	56822	0	F2
2GMA940301MV7	43	3125	7000024	270197	J2	A4	821220	12903	1808934	0	A4
2GMA940301MV7	47	1057	7000061	200197	A1	R9	821220	34	1252	0	R9
2GMA940301MV7	47	1057	7000076	240197	A1	Z3	821220	443	72911	0	Z3
2GMA940301MV7	47	3381	7000004	100197	J2	F2	821220	258	15984	0	F2
2GMA940301MV7	80	3452	7000331	220197	A1	G8	821220	2357	284425	0	G8
2GMA940301MV7	80	3452	7000490	280197	A1	G8	821220	11340	148418	0	G8
2IVM861027KH1	19	3396	7000977	300197	BO	G8	821220	0.5	86	0	G8
2DHL880115QT0	52	3163	7000997	130297	K1	Z9	821220	0.5	180	0	G8
2EDM930614781	47	4052	7000061	200297	K1	Z9	821220	0.2	8	0	G8

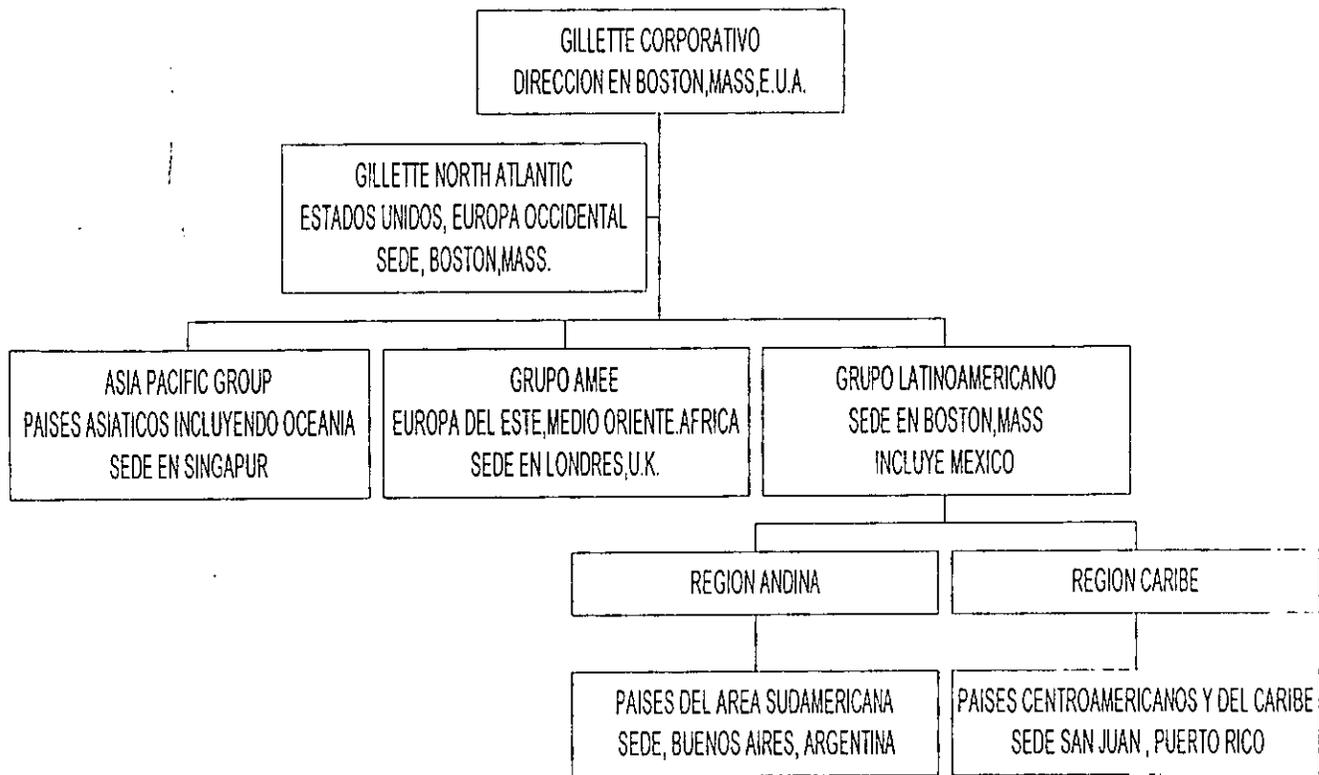
RFC	CLAVE ADUANA	CLAVE AGTE	No DOCTO	FECHA PAGO	CLAVE DOCTO	CLAVE PAIS VTA COMPRA	FRACCION	CANTIDAD	VALOR COMERCIAL	AD VALOREM	CLAVE PAIS ORIGEN DESTINO
2GMA940301MV7	16	3089	7000429	40297	A1	G8	821220	813.64	34285	0	U1
2GMA940301MV7	43	224	7000029	40297	J2	G8	821220	60	4721	0	R7
2GMA940301MV7	43	3125	7000038	60297	J2	A4	821220	11555	1527598	0	A4
2GMA940301MV7	43	3125	7000050	280297	J2	A4	821220	32578	4131294	0	A4
2GMA940301MV7	47	3085	7001050	190297	J2	G8	821220	2081	220801	0	E4
2GMA940301MV7	47	3085	7002152	220297	J2	B4	821220	980	316726	0	B4
2IVM881027KHI	19	3396	7001659	250297	BO	G8	821220	0.35	815	0	G8
2ASS880909BB5	5	3236	7000656	250397	A1	C3	821220	20	1324	0	C3
2GMA940301MV7	16	3089	7000887	60397	A1	G8	821220	1000	27248	0	U1
2GMA940301MV7	37	3381	7000553	310397	J2	F2	821220	4000	36883	0	F2
2GMA940301MV7	43	224	7000053	30397	J2	Z9	821220	11850	1349787	0	Z9
2GMA940301MV7	43	224	7000080	260397	J2	WB	821220	10850	1326494	0	WB
2GMA940301MV7	43	224	7000081	270397	J2	G8	821220	8200	1140019	0	H5
2GMA940301MV7	43	3125	7000054	60397	J2	A4	821220	5914	731438	0	A4
2GMA940301MV7	43	3125	7000087	220397	J2	A4	821220	15031	1947349	0	A4
2GMA940301MV7	47	1057	7000228	60397	A1	Z3	821220	1560	624427	0	Z3
2GMA940301MV7	47	1057	7000270	180397	A1	CB	821220	11	400	0	CB
2GMA940301MV7	47	1057	7000333	310397	J2	R7	821220	40	4482	0	R7
2GMA940301MV7	80	3452	7001149	50397	A1	G8	821220	1250	187159	0	G8
2GMA940301MV7	80	3452	7001517	240397	A1	G8	821220	1245	150386	0	G8
2IHA800410RZ4	7	5211	7000044	310397	J1	G8	821220	33	552	0	G8
2GMA940301MV7	16	3089	7001502	30497	J2	G8	821220	7000	48878	0	U1
2GMA940301MV7	24	3590	7000874	250497	J2	G8	821220	2490.89	304373	0	G8
2GMA940301MV7	43	224	7000095	80497	J2	G8	821220	189.43	18473	0	R7
2GMA940301MV7	43	3125	7000074	30497	J2	A4	821220	13885	1660671	0	A4
2GMA940301MV7	43	3125	7000097	230497	J2	A4	821220	22491	2765984	0	A4
2GMA940301MV7	47	1057	7000400	140497	J2	R7	821220	33	4498	0	R7
2GMA940301MV7	47	1057	7000421	170497	J2	Z3	821220	2682	884982	0	Z3
2GMA940301MV7	47	1057	7000422	170497	J2	Z3	821220	435	44834	0	Z3
2GMA940301MV7	47	1057	7000480	300497	J2	Z3	821220	735	122926	0	Z3
2GMA940301MV7	47	3085	7004522	170497	J2	G8	821220	87	13630	0	F2
2GMA940301MV7	80	3452	7001723	30497	A1	G8	821220	1875.6	231121	0	G8
2IHA800410RZ4	7	5211	7000052	210497	J1	G8	821220	23	527	0	G8
2IHA800410RZ4	7	5211	7000055	250497	J1	G8	821220	50	1145	0	G8
2MEMH420203GD	705	3236	7000829	220497	A1	C3	821220	50	4408	0	C3
2CMA850523IC1	5	3236	7000950	60597	A1	C3	821220	15	782	0	C3
2DFR890829E53	40	883	7004147	230597	A1	G8	821220	20	8750	0	G8
2GMA940301MV7	16	3089	7002222	170597	J2	G8	821220	903.82	154147	0	F8
2GMA940301MV7	24	3590	7001011	270597	J2	G8	821220	1980.54	242781	0	G8
2GMA940301MV7	24	3590	7001085	180397	J2	G8	821220	10878.15	1488998	0	G8
2GMA940301MV7	37	3528	7000579	80597	J2	F2	821220	936.269	101249	0	F2
2GMA940301MV7	43	3125	7000102	20597	J2	A4	821220	13239	1731683	0	A4
2GMA940301MV7	43	3125	7000128	280597	J2	A4	821220	13332	1724369	0	A4
2GMA940301MV7	47	1057	7000559	200597	J2	Z3	821220	2003	660328	0	Z3
2EXTR920901TS	407	440	7001489	200697	H1	G8	821220	1	229	0	G8
2EXTR920901TS	407	440	7001518	230697	H1	G8	821220	2	40	0	G8
2GMA940301MV7	24	3590	7001393	180697	J2	G8	821220	2531.28	327418	0	G8

RFC	CLAVE ADUANA	CLAVE AGTE	Nº DOCTO	FECHA PAGO	CLAVE DOCTO	CLAVE PAIS VTA COMPRA	FRACCION	CANTIDAD	VALOR COMERCIAL	AD VALOREM	CLAVE PAIS ORIGEN DESTINO
2GMA940301MV7	37	3381	7001387	110697	J2	J5	821220	450	70021	0	J5
2GMA940301MV7	43	224	7000188	30897	J2	G8	821220	13531.5	2508517	0	H5
2GMA940301MV7	43	3125	7000138	40697	J2	A4	821220	15878	2032205	0	A4
2GMA940301MV7	43	3125	7000160	250897	J2	A4	821220	17959	2280819	0	A4
2GMA940301MV7	47	1057	7000824	20897	J2	G8	821220	790	220017	0	G8
2GMA940301MV7	47	1057	7000844	40897	J2	Z3	821220	1638	169229	0	Z3
2GMA940301MV7	47	1057	7000737	240697	J2	Z3	821220	7458.48	492619	0	Z3
2GMA940301MV7	47	1057	7000738	240697	J2	Z3	821220	1142.19	191689	0	Z3
2GMA940301MV7	47	1057	7000739	240697	J2	Z3	821220	1635.6	170081	0	Z3
2TER9209039J4	30	3618	7000249	20697	H1	G8	821220	22	8399	0	G8
2EXTR920901TS	407	440	7001579	90797	H1	G8	821220	2	77	0	G8
2EXTR920901FS	407	440	7001724	90797	H1	G8	821220	2	55	0	G8
2GMA940301MV7	37	3381	7001950	290797	J2	J5	821220	649	95377	0	J5
2GMA940301MV7	37	3526	7000829	10797	J2	F2	821220	1040.845	29000	0	F2
2GMA940301MV7	43	224	7000253	70797	J2	G8	821220	7080.02	1294205	0	H5
2GMA940301MV7	43	3125	7000189	20787	J2	A4	821220	7848	982523	0	A4
2GMA940301MV7	43	3125	7000183	180787	J2	A4	821220	14530	1807438	0	A4
2GMA940301MV7	47	1057	7000835	100787	J2	Z3	821220	1540	531187	0	Z3
2GMA940301MV7	47	1057	7000838	100787	J2	W4	821220	30	194	0	W4
2GMA940301MV7	47	1057	7000841	110797	A1	G8	821220	2.5	118	0	G8
2GMA940301MV7	47	1057	7000842	110797	A1	R9	821220	2.5	118	0	R9
2GMA940301MV7	47	1057	7000900	220797	J2	Z3	821220	1049	174950	0	Z3
2GMA940301MV7	47	1057	7000901	220787	J2	Z3	821220	1547	550819	0	Z3
2TAM980408DL4	24	3144	7011334	710797	H1	G8	821220	1	35	0	G8
2CCM890913PUA	48	5205	7000817	50897	H1	H3	821220	20	3440	0	H3
2FIN9802147K5	65	3091	7024858	140897	A1	G8	821220	5	1187	0	G8
2GMA940301MV7	43	224	7000358	260897	J2	A4	821220	8517	1048009	0	A4
2GMA940301MV7	43	3125	7000207	140897	J2	A4	821220	14543	1886125	0	A4
2GMA940301MV7	47	1057	7001058	250897	J2	Z3	821220	2491	870601	0	Z3
2GMA940301MV7	80	3227	7000659	70897	J2	B5	821220	129	489881	0	B5
2GMA940301MV7	80	3227	7000731	280897	J2	B5	821220	166	650080	0	B5
2IVM881027KHI	19	3398	7007894	220897	BO	G8	821220	0.8	2328	0	G8
2WME920824LS0	27	534	7004834	110887	H1	G8	821220	0.2	13	0	G8
2GMA940301MV7	43	224	7000380	40987	J2	A4	821220	7508	899527	0	A4
2GMA940301MV7	43	224	7000391	40987	J2	A4	821220	11837	1481501	0	A4
2GMA940301MV7	43	224	7000446	180997	J2	G8	821220	162.24	19210	0	B5
2GMA940301MV7	43	224	7000448	180997	J2	A4	821220	6572	812545	0	A4
2GMA940301MV7	47	1057	7001158	100997	J2	R7	821220	78	11053	0	R7
2GMA940301MV7	47	1057	7001157	100997	J2	Z3	821220	1853	582488	0	Z3
2GMA940301MV7	47	1057	7001270	280997	J2	O8	821220	1584	228128	0	G8
2IHA800410R24	7	5211	7000122	20997	J1	G8	821220	52	1242	0	G8
2GMA940301MV7	43	224	7000532	231097	J2	G8	821220	80	26710	0	B5
2GMA940301MV7	43	3152	7000019	231097	J2	A4	821220	4821	580191	0	A4
2GMA940301MV7	47	1057	7001298	61097	J2	Z3	821220	382	59087	0	Z3

RFC	CLAVE ADUANA	CLAVE AGTE	Nº DOCTO	FECHA PAGO	CLAVE DOCTO	CLAVE PAIS COMPRA	VTA	FRACCION	CANTIDAD	VALOR COMERCIAL	AD VALDREM	CLAVE PAIS ORIGEN DESTINO
2GMA940301MV7	47	1057	7001380	181097	J2	Z3		821220	1253	452102		0 Z3
2GMA940301MV7	47	1057	7001421	221097	A1	R9		821220	74	0182		0 R9
2PRE820415237	38	3338	7000880	11097	A1	F8		821220	1	218		0 F8
2GMA940301MV7	37	3381	7003000	31197	J2	O8		821220	3192.68	243791		0 O8
2GMA940301MV7	43	224	7000584	211197	J2	G8		821220	132	17184		0 I11
2GMA940301MV7	43	3152	7000033	01197	J2	A4		821220	12795	1607012		0 A4
2GMA940301MV7	43	3152	7000050	201197	J2	A4		821220	13230	1742145		0 A4
2GMA940301MV7	47	1057	7001579	131197	J2	Z3		821220	1028	179719		0 Z3
2GMA940301MV7	47	1057	7001610	181197	J2	Z3		821220	1185	179097		0 Z3
2GMA940301MV7	47	1057	7001873	271197	J2	Z3		821220	270	33602		0 Z3
2GMA940301MV7	24	3590	7003180	41297	J2	G8		821220	7792.3	877774		0 G8
2GMA940301MV7	43	224	7000598	21297	J2	G8		821220	30	4702		0 B5
2GMA940301MV7	43	224	7000618	111297	J2	G8		821220	1081.44	39939		0 B5
2GMA940301MV7	43	3152	7000063	51297	J2	A4		821220	12439	1823365		0 A4
2GMA940301MV7	43	3152	7000078	221297	J2	A4		821220	9098.5	1190039		0 A4
2GMA940301MV7	43	3152	7000082	301297	J2	A4		821220	8762	1304723		0 A4
2GMA940301MV7	47	1057	7001712	31297	A1	R9		821220	11.2	408		0 R9
2GMA940301MV7	47	1057	7001748	101297	J2	Z3		821220	1021	130322		0 Z3
2GMA940301MV7	47	1057	7001748	101297	J2	U1		821220	115.0	11871		0 U1
2NJF920602ST4	07	3513	7003360	91297	H1	G8		821220	1.8	12		0 G8

Fuente: Secretaría de Comercio y Fomento Industrial

cuadro 7



Gráfica 8

Después de haber visto el diagrama organizacional, el corporativo año con año solicita la información de la capacidad de producción de cada una de las regiones, ya que algunas tienen mayor capacidad o producción especializada que otras.

Después de haberse enviado estos análisis al corporativo, él mismo señala cuales son los mercados que van a proveer este producto, es el caso en el que la empresa en México esta exportando el citado producto a Alemania, que es uno de los países correspondientes al grupo GNA que en sus siglas en inglés son (Gillette North Atlantic).

México, como parte del grupo latinoamericano, es en este momento la única nación con capacidad en la exportación de estas hojas de afeitar, otras regiones tienen oportunidad de realizar exportaciones de otro tipo, ya sean del área de cosméticos, o de otro tipo de producto para el afeitado.

En este momento la empresa en México no produce solamente hojas de afeitar en su haber, sino que también maneja otro tipo de líneas del área de afeitado, como son cartuchos o bien conocidos como sistemas, un ejemplo claro para que el lector pueda detectar la diferencia, está en las marcas (Atra, Trac II, Permasharp), en líneas de hojas de afeitar son dentro del mercado local (Superdelgada mejorada, Platinum plus, etc.).

## **2.2.- Aspectos administrativos de la exportación e importación**

El sistema aduanero mexicano, regula la entrada y salida de mercancías en el país y de los medios en que se transportan. Cuando hablo de mercancías me refiero a bienes tangibles, ya sean para fines comerciales, industriales o de efectos personales, pero siempre "tangibles". Con esto debo resaltar que el sistema aduanero mexicano, al igual que los sistemas de otras partes del mundo, no contemplan, manejan o gravan las importaciones y las exportaciones de servicios intangibles que no estén relacionados directamente a las mercancías de importación y exportación.

Toda mercancía que entre o salga del país, deberá someterse a las formalidades del despacho aduanal, el cual involucra lo siguiente:

- La elaboración de un pedimento aduanal por conducto de su agente o apoderado aduanal.

- La declaración de un valor para efectos aduanales

- El pago correspondiente de los impuestos al comercio exterior

( este se realiza solamente en las importaciones)

- La revisión aleatoria por parte de los reconocedores o vistas aduanales y de los dictaminadores autorizados.

El documento más importante es el pedimento, que es la declaración obligatoria que tienen que hacer los importadores y exportadores del país ante la autoridad hacendaria, la cual recibe sin limitar sus facultades de comprobación. Se puede perder la factura, el conocimiento de embarque o cualquier otro documento, salvo el pedimento aduanal, que es el que certifica la legal estancia en el país de las mercancías de importación y la correcta exportación de las mercancías.

Por lo que se refiere a la mercancía, esta deberá estar correctamente clasificada, para lo cual le corresponderá una clasificación arancelaria determinada conforme a la tarifa de la ley del impuesto general de importación o de exportación.

La ley aduanera establece que quienes exporten mercancías podrán presentar ante la aduana, por conducto de su agente aduanal, un solo pedimento que ampare diversas operaciones de un solo exportador; a dicho documento se le denomina "pedimento consolidado".

Este caso no se suscita para la exportación de hojas de afeitar, debido a que los planes actuales de exportación se manejan una vez por mes, sería conveniente tal vez utilizar este tipo de documentación si el cliente lo hubiese solicitado varios embarques al mes, pero debido a factores como la disponibilidad de barcos, o en la fecha en que producción ingresa el producto al almacén.(el cual es generalmente a

fin de mes, debido a la prioridad en las ventas locales), la exportación se da en los últimos días del mes fiscal.

Para realizar la exportación a la R.F.A., son necesarios los siguientes elementos, los cuales enlisto a continuación:

1.- La ley aduanera establece quienes deben realizar el despacho, en la exportación:

Autoridades aduaneras y los consignatarios

Destinatarios

Propietarios

Poseedores o tenedores de las importaciones

Remitentes en las exportaciones

Agentes y/o apoderados aduanales

Cabe señalar que la persona física autorizada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a través de una patente para efecto de promover por cuenta ajena el despacho de las mercancías, en los distintos regímenes aduaneros que establece la ley aduanera, es el agente aduanal ( conforme al artículo 159).

Gillette de México utiliza el servicio de un agente aduanal vía una compañía consolidadora. Cabe aclarar que la selección del transportista fue elegida por parte de la compañía afiliada.

Para poder determinar la clasificación arancelaria del producto, es muy importante informar e invitar a las instalaciones de la empresa al agente aduanal a que conozca el producto terminado así como sus componentes, esto ayudará al empresario a que esté bien clasificado su producto, ya que si se clasifica erróneamente el agente aduanal incurrirá en graves faltas, al grado que pudiera cerrar la empresa por parte de las autoridades hacendarias.

2.- Factura comercial

## 2.- Factura comercial

El sistema de facturación principalmente en Gillette, establece los siguientes parámetros:

Código interno

Descripción del producto

Precio de venta

Fletes y gastos (dependiendo de la negociación con el cliente)

## 3.- Certificado de origen SGP

El certificado de origen, es requerido por los países que están dentro de acuerdos comerciales, los cuales analizando Alemania y México, los dos están insertados dentro del GATT, por lo que nuestra afiliada solicita tal documento para la obtención de una preferencia arancelaria.

### ■ Régimen de importaciones

#### a) Reglamento de aduanas

La reglamentación aduanera de la RFA está fundada en las disposiciones aduaneras de la unión europea y la ley interna de aduanas (zollgesetz).

Según el acuerdo de la CEE del 25 de marzo de 1957, entre los países miembros de la comunidad, no se aplican derechos de aduana ni gravámenes.

Para terceros países, salvo que estos hayan obtenido acuerdos preferenciales, la RFA aplica el sistema unitario comunitario del arancel exterior común.

#### b).- Nomenclatura

La tarifa aduanal alemana se basa en la nomenclatura arancelaria de Bruselas (nab). Sus 1097 epígrafes están dispuestos en 99 capítulos, que a su vez se agrupan en 21 secciones.

Desde el primero de julio de 1971, la RFA aplica el SGP de la CEE que concede a los países en desarrollo exenciones o reducciones de derechos de aduana, para determinados productos agrícolas elaborados o semielaborados y para productos industriales que se indican en el arancel de aduanas. Estas preferencias tienen por objeto hacer competitivo el precio de las respectivas importaciones de países en desarrollo, para su venta en el mercado alemán.

México se encuentra en la lista de países que gozan del régimen del SGP, de la comunidad económica europea, lo cual utiliza Gillette en la exportación.

Los principios básicos del SGP son:

Para un cierto número de productos agropecuarios, al natural, semielaborados o elaborados. (aplicación de aranceles reducidos o exención del arancel)

Para la mayor parte de los productos industriales, exención total del arancel.

En ambos casos, la unión europea establece mecanismos de control y cálculo para fijar los montos máximos, dentro de los cuales un producto puede gozar del SGP.

Una condición indispensable para la concesión de las preferencias aduaneras es, en todos los casos, la presentación del certificado de origen, a veces este trámite no se realiza sino días después, debido a una mala planeación de entrega del producto de acuerdo a las fechas establecidas para exportar, la misma deberá solucionarse mediante el manejo de itinerarios.

En la medida que las importaciones preferenciales causen daños o amenacen dañar los medios productivos comunitarios, entra en vigor una cláusula de salvaguarda que permite aplicar de nuevo, sobre las importaciones en cuestión, los tipos arancelarios completos, hasta este momento no se ha aplicado a las hojas de afeitar.

Las normas de aplicación y los detalles de la concesión de preferencias experimentan ciertas variaciones cada año: pueden variar las listas de los países en desarrollo favorecidos y los productos preferenciales.

d).- Mecanismos de importación

El 95% de las fracciones de la tarifa aduanal para las importaciones no están sujetas a ninguna autorización o permiso previo, de ningún organismo estatal y pueden introducirse sin limitaciones cuantitativas.

Un número reducido de productos manufacturados e industriales requieren de una autorización ministerial previa para su importación, lo cual no aplica en este caso.

#### e)- Impuestos de importación

En su mayor parte, los impuestos son ad valorem, completándose, en ciertos casos, con aranceles especiales (tales como el impuesto sobre el contenido de azúcar, el grado alcohólico, etc.)

(no aplica)

#### f)- Gravamen fiscal de importación

### ■ Impuestos sobre el valor agregado

Los productos fabricados en el territorio federal y todos los suministros y servicios efectuados contra pago, están sujetos en el mercado interior al "impuesto sobre el valor agregado", que es un impuesto sobre el valor de ventas, calculado sobre la base del precio neto de la mercancía.

### ■ Impuestos sobre el volumen de importación

Todos los productos importados están sujetos análogamente al impuesto sobre el valor agregado para productos y servicios del mercado interior al llamado impuesto sobre el volumen de importación (einfuhrumsatzsteuer).

Los tipos impositivos para los diferentes productos, que son idénticos a los del impuesto sobre el valor agregado para productos interiores, se indican en el arancel de aduanas de la RFA la base de cálculo para el impuesto sobre el volumen de importación es el valor de la mercancía importada mas:

### ■ Derechos aduaneros

- Gastos de transporte hasta el primer lugar de destino en el territorio federal
- Los posibles impuestos específicos sobre el consumo.

g).- Determinación del valor en aduana

Los derechos arancelarios por abonar se determinan sobre la base del valor en aduana. Los gravámenes fiscales a la importación y los costos posteriores no forman parte del valor en aduana.

Para determinar el valor en aduanas, las autoridades competentes examinan el precio declarado y, en caso de juzgarlo menor que el nivel mínimo de referencia, se reservan el derecho de ajustarlo.

h).- Pago de las cargas a la importación

El impuesto sobre el volumen de importación, es recaudado por las autoridades aduaneras, junto con los otros derechos (aranceles) aplicados a la importación, en el momento de tramitar la importación de las mercancías. El pago de estas cargas fiscales es asunto exclusivo del importador alemán.

## CAPITULO III

### ANALISIS DEL PROCESO DE EXPORTACION DE HOJAS DE AFEITAR A LA REPUBLICA FEDERAL DE ALEMANIA

#### 3.1.- Planeación del producto

La planeación del producto es importante tanto para el lanzamiento de un producto local, como para un producto de exportación, ya que si una empresa no considera un análisis de inventarios, costos y tiempos de entrega en la adquisición de materia prima así como componentes, evitará circunstancialmente el éxito de la exportación, este comentario no solamente atañe a este proyecto que estamos analizando, es dedicado también a todos los proyectos empresariales en el lanzamiento y/o venta de productos.

La planeación es el corazón mismo del desarrollo de la producción, es la que mantiene y controla el desarrollo de un producto desde el punto de vista de control de inventarios; así como la que establece los parámetros en fechas de cuando se realizará la exportación. Desgraciadamente, a veces el sector empresarial arriesga sus inventarios tanto internos como en tránsito con el objetivo de abarcar más mercados, esto se da, después de haber establecido y negociado los volúmenes del producto, lo cual a futuro influye en mantener altos inventarios que se convierten de lento movimiento o movimiento nulo; gracias a esta situación, los inventarios de acuerdo a su "política empresarial", los mantiene hasta más de 1 año; esto como negocio es terminantemente negativo, el exportador negocia las ventas de los mismos al cliente, pero el segundo lo evita en todos los sentidos, lo cual ha sido generado por aceptar cambios en el periodo en firme.

En esta situación lo más recomendable es la realización de un contrato, especificando que el cliente comprará al proveedor los inventarios remanentes que sean utilizados en el producto terminado a adquirir si existiese cancelación en el periodo en firme, y que no fuesen requeridos a futuro.

Tampoco es recomendable estar bloqueados en la negociación internacional, principalmente con las que empiezan por primera vez. En el sector exportador de hojas de afeitar dirigido a Alemania, está controlado por empresas filiales, las cuales se manejan en períodos ;estos se determinan cada 3 meses debido a la programación en la adquisición de materias primas importadas; principalmente se da en el acero, debido a que el corporativo consolida y negocia la adquisición de este insumo para todas las empresas afiliadas.

De acuerdo a esta situación, lleva ventajas como desventajas, las cuales son:

#### ■ Ventajas

El consolidar los requerimientos de acero por parte del Corporativo, determinan una disminución considerable en el precio del mismo, el cual es definitivamente más competitivo que el negociar directamente entre la empresa en México y el proveedor extranjero.

#### ■ Desventaja

Poca flexibilidad en modificaciones al programa de compras, debido a esta situación implica que no puedan ser satisfechos requerimientos de cambio en el estimado de ventas del mes que se esté laborando o al siguiente.

Dentro de la planeación, se encuentra la compra internacional en donde se analiza el sistema de distribución del proveedor de materia prima, el acero es adquirido de acuerdo a ciertas especificaciones, las cuales son desarrolladas por el corporativo.

En este momento la adquisición del citado material se realiza con 2 proveedores, los cuales están ubicados en Inglaterra y Japón, lo cual significa si es realizada una modificación en el compromiso de venta, el considerar el tiempo de travesía, el cual se da vía marítima; tarda 30 días en arribar al puerto de Veracruz o Manzanillo.

Debido a lo mencionado, el grave error que se comete, ha sido el aceptar modificaciones principalmente al alza por parte del exportador, ya que si el proveedor

de materia prima no nos puede embarcar sobre inventarios de acuerdo a los volúmenes mensuales negociados, la empresa utilizando el objetivo de no perder una venta internacional, realiza gastos extras en la búsqueda de inventarios con otras afiliadas, al grado de pagar grandes sumas de dinero principalmente enfocadas en realizar importaciones vía aérea, lo cual pudiera ayudar por un lado a cumplir la satisfacción del cliente y por otro lado a absorber los costos la empresa exportadora, lo cual no es justo, ya que como negocio las dos empresas deben salir beneficiadas; por lo que es recomendable hablar con el cliente y negociar la absorción de estos gastos adicionales, ya que la mala planeación fue realizada por parte del importador, el cual no supo determinar la cantidad real, o por otro lado si va a salir costoso y el cliente no acepta el pago de los mismos, es importante informar la imposibilidad de embarcar el monto extra en el mes que solicitó y exportarlo de acuerdo a la disponibilidad del proveedor de materia prima, esto es una práctica sana, pero en la realidad la política empresarial está por encima de abatir costos.

La planeación enfocada a materiales locales inherentes a las hojas de afeitar, también existe poca capacidad de respuesta a cambios inmediatos, generalmente se enfoca esta situación a los materiales de empaque.

Concluyendo, una planeación de un producto debe considerar los siguientes puntos:

- Planeación de requerimientos de materiales

En este ámbito, es de vital importancia establecer previo análisis de inventarios, la generación de requisiciones al departamento de compras para la adquisición de materia prima que puede ser común para otros productos locales, así como material nuevo diseñado específicamente en la exportación de un producto determinado.

- Variabilidad de la demanda y el abastecimiento

Las variaciones en la demanda y en las tasas de producción total aumenta la complejidad y los cambios a la tarea de administración de inventarios. Las decisiones de liberación de ordenes influye en estas variaciones como se describen más adelante.

La venta de productos puede ser estable (estimado de ventas en período en firme), pero raramente son constantes, como resultado, la demanda para la materia prima, compra de partes, y fabricación de componentes y requerimientos de subensambles en la fabricación de productos finales puede variar también.

El tiempo requerido para la manufactura de una cantidad específica de cualquier producto varía siempre, aún en las mejores condiciones, las fallas de equipo, la ausencia de personal, la tardanza de embarques del proveedor (especialmente en los importados), o los desperdicios puede resultar que el tiempo de manufactura sea más largo de lo usual. La producción de un lote específico raramente requerirá del tiempo promedio exacto.

La administración de inventario de productos requiere que las variaciones de la oferta y la demanda sean medidas.

#### ■ Tiempo de entrega

El tiempo desde que se finca la orden hasta que se recibe, se considera tiempo de entrega. El tiempo de entrega de una orden de compra es el tiempo desde que se prepara la requisición, hasta que se recibe el material o los componentes en los almacenes o en los centros de trabajo requeridos. Esto incluye el tiempo de preparación y transmisión de los requisitos de compra, procesamiento en la compra, envío de la orden de compra al proveedor, recepción y procesamiento de la orden por el proveedor, producción (si se requiere), y el empaque por el proveedor, transportación, recepción e inspección por el comprador, y movimiento al centro de trabajo apropiado del almacén.

El tiempo de entrega de una orden de producción incluye el tiempo requerido para la preparación de la orden, distribución de manufactura, planeación de manufactura, obtención de la herramienta necesaria, materiales y componentes, producción de la orden, inspección y movimiento de los artículos a los almacenes, o al centro de trabajo donde son requeridos.

La propia planeación, requiere medidas y control de tiempo de entrega y las variaciones para todos los artículos.

## ■ Fuentes comunes de demanda y servicio

Algunas compras de artículos son obtenidas de iguales proveedores, y algunos equipos y herramientas, son usados para producir artículos similares.

La agrupación relativa de artículos dentro de familias para un incremento en el tamaño del lote y el análisis en la decisión de órdenes puede economizar en la ordenación y en la organización de costos, costos de corrida en la manufactura y costos de transportación.

En otras ocasiones, un cliente puede requerir una entrega concurrente de un número de artículos.

El pago para cualquier artículo puede ser dependiente de la recepción de todos los artículos. Este requiere la coordinación de la liberación de órdenes para producir los mismos.

Fuente: Administración de inventarios

### 3.1.- Diseño del empaque

El diseño del empaque, influye en las características del producto; en las materias primas utilizadas para dar el uso correcto de texturas, colores y apariencia de los materiales; en la presentación del productor ante el consumidor; en el costo del producto; en el desempeño del mismo; etc.

De esta manera, el diseño ayuda a la empresa en la fabricación de sus productos, aportando valor agregado en los mismos, optimizando funciones, aumentando seguridad para el consumidor, ayudándole a economizar insumos mediante la mejora en los procesos de fabricación; por tanto, al presentar un producto en el mercado mundial con diseño y originalidad, la empresa obtendrá los siguientes beneficios:

- Satisfacción total del consumidor en cuanto a las características del producto

## ■ Posicionamiento en el mercado al presentar productos originales.

Uno de los principales problemas que se topan los exportadores es el del diseño de su envase o empaque, factor indispensable para que la venta en el extranjero sea exitosa y sin dificultades.

Con el paso del tiempo, se ha demostrado que la falta de competencia en los mercados internacionales es en gran parte por dejar a un lado la gran importancia que representa el envase o el empaque, y el embalaje de los productos de exportación.

Hay que tener muy presente que el envase o el empaque de un producto, es la mejor carta de presentación que se puede ofrecer al consumidor, y los principales aspectos que se deben considerar para su diseño son: proteger y conservar las cualidades del producto; facilitar el transporte y su manejo; poder proporcionar mayores índices de venta. Es importante recordar que, en la actualidad, lo que vende en grandes volúmenes, es el envase o empaque, ya que es ¡ la presentación del producto!; a esto se le conoce como el efecto de anaquel, es decir, el producto con buena presentación atrae al consumidor.

Una de las principales características que debe tener el envase es que, después de utilizado para su principal fin que es el de vender un producto, pueda ser utilizado en un futuro como recipiente de cualquier otra cosa, o se le pueda dar otro uso, con lo que permite dar un valor agregado a su producto.

En este sentido, las diferentes presentaciones de los empaques de las hojas de afeitar presentan un dispositivo plástico, cuyo objetivo es el de mantener estable el producto, así como recipiente para su fácil manejo diario.

En los mercados extranjeros no siempre nuestro envase cumplirá con los requisitos que éstos marcan; posiblemente en el mercado nacional el envase o el empaque cumpla con las exigencias del consumidor local; ahora bien, si se da el caso de tener que cumplir con las exigencias de otro mercado, será entonces necesario adecuar tanto el producto y el envase o el empaque, así como también por requerimientos de mantener un producto en buen estado hasta que llegue a destino:

cabe el recordar que el embarque de hojas de afeitar lleva de travesía 30 días, debido a que es marítimo .

La recomendación es que no se exporte el producto en carga suelta, ya que estaría en intemperie y pudiera llegar dañado, lo cual se estaría arriesgando la venta. Para una exportación por barco, es aconsejable la utilización de contenedores "no consolidados", tema del cual explicaré posteriormente.

En lo referente al material de empaque de las hojas de afeitar se utiliza doble corrugado, este es más durable que la presentación local, cuyo objetivo es de evitar daños en la mercancía como la humedad que pueda traspasar, considerando la utilización de contenedores. También se considera el factor salud, sería muy peligroso que las hojas de afeitar arribaran a Alemania y presenten corrosión, de por si este país esta enfocado a la ecología, sería un peligro para la población de aquel país el manejo de este producto en tales condiciones, lo cual llevaría a la prohibición del mismo en recibir importaciones de México, y a su vez determinaría cancelaciones y pérdidas para la empresa exportadora, así como la afectación de la imagen en Europa, considerando que Gillette de México tiene afiliadas en varias naciones europeas.

Si el exportador no pone especial empeño en el embalaje que va a utilizar, muy probablemente su producto se dañe antes de llegar a su destino, y por consiguiente el fracaso en su incursión en mercados internacionales.

Existen varios materiales para el embalaje de los productos. Lo son: la madera, el cartón, el aluminio, el plástico, etc. Muchos de estos materiales tienen ciertas cualidades que favorecerán o perjudicarán el estado del producto. Por ello, es necesario estudiar y conocer perfectamente el producto, para así determinar cual es el material que se va a utilizar.

### **3.2.- La logística**

Es el proceso principal de distribución de una exportación e importación, cuyo objetivo es la optimización de la cadena entre el proveedor y comprador mediante la reducción en el tiempo de entrega, así como en los inventarios.

Este concepto es tema de actualidad, en empresas de manufactura de productos así como en compañías de servicios, ya sean consolidadoras, líneas aéreas, navieras o terrestres.

La logística principalmente dedicada a la exportación de hojas de afeitar se aplica en las tres modalidades de transportación, exceptuando la utilización del ferrocarril, el cual debido a la infraestructura actual no es factible a la exportación, así como la utilización obligada por ley del agente aduanal. (ver gráfica 9)

En este subcapítulo serán analizados posteriormente, tanto ventajas como desventajas. También se analizará la importancia de las empresas consolidadoras.

### **3.2.1.- El Agente aduanal**

El agente aduanal es un profesional autorizado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, mediante una patente personal e intransferible que corresponde a una aduana específica. El agente aduanal actúa ante ella por cuenta ajena, como gestor habitual de las operaciones de toda denominación. Participa, también, en cada una de las fases, actos y consecuencias, tanto de las operaciones de importación, como de exportación.

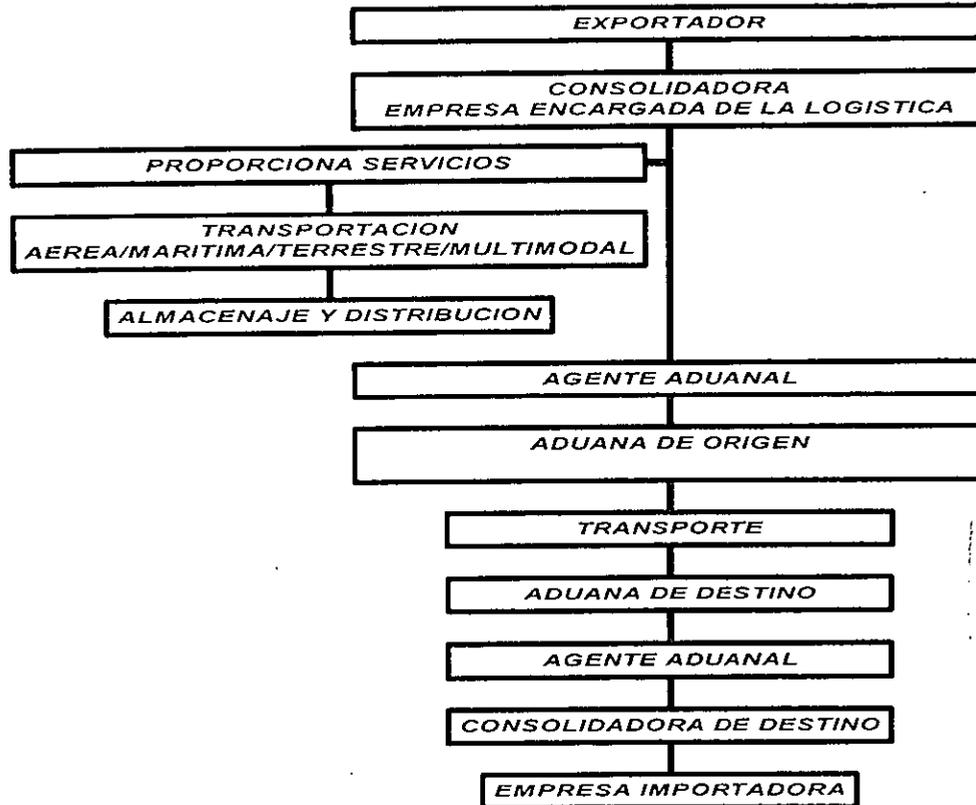
Sus honorarios han sido previamente establecidos en una tarifa oficial. El Diario Oficial publica las tarifas correspondientes, que se aplican de acuerdo al valor de la mercancía y al costo de las erogaciones que resultan de las operaciones que realiza.

Los agentes aduanales son responsables solidarios con sus clientes de las obligaciones aduaneras en las que intervienen, así como de los actos y las omisiones de los empleados que autoricen para la tramitación de sus operaciones.

#### **■ Funciones**

Las principales funciones que realiza en los servicios de comercio exterior y, en consecuencia, el papel que desempeña dentro de la comunidad exportadora e importadora son las siguientes:

# LOGISTICA INTERNACIONAL



Gráfica 9

a) Efectuar despachos aduaneros por cuenta y orden del mandante (exportador e importador).

b) Obtener previamente los permisos y las autorizaciones respectivas cuando, en su caso, la aduana así lo requiera.

c) Recibir y revisar la documentación que le proporcionen sus clientes y estudiar las sugerencias para formular la declaración correspondiente a fin de que se apliquen correctamente los aranceles.

Este ámbito se da principalmente en las operaciones de importación, aunque no es restrictivo en las exportaciones.

En este aspecto existe una grave situación en el servicio de los agentes aduanales, ya que no se introducen al 100% en las operaciones de la empresa, solamente conocen someramente la manufactura del producto, esto conllevaría a graves problemas que se suscitarían a futuro, cabe preguntarse en que sentido?, principalmente en la mala clasificación arancelaria, en donde la empresa pudiese pagar menos o más impuestos, en una importación.

Si es el primer caso, tendría la empresa una situación de enfrentamiento ante la Secretaría de Hacienda, si la primera no hubiese detectado el problema, lo cual llevaría a arriesgar el cierre de la misma, debido a evasión de pagos reales de aranceles.

d) Localizar los bultos y efectos para revalidar el conocimiento de embarque y presentar las mercancías para su reconocimiento aduanero.

e) Cubrir por cuenta de los importadores y exportadores - previo anticipo- los fletes, maniobras, impuestos aduaneros, etc. Si el agente aduanal los paga con sus propios fondos, tendrá derecho a cobrar el uno por ciento sobre las erogaciones realizadas, según lo dispone el Diario Oficial en el decreto publicado el 7 de octubre de 1976.

f) Auxiliar a los importadores y exportadores, en la modificación de niveles arancelarios, textos de fracciones, controles de importación y exportación; y en la

obtención de estímulos fiscales, etc.

En la actualidad esto no sucede, el agente aduanal está direccionado a adquirir más clientes que al dedicarse a informar a los mismos de los cambios tanto arancelarios como de otra índole que pudiesen afectar en la operación comercial.

En este momento no han existido modificaciones en este sector, pero en el ramo de la importación no es suficiente la información que proporciona el agente aduanal, las empresas se han visto en la necesidad de contratación de servicios de consultores especializados en el comercio exterior, debido a la ineficiencia de los agentes aduanales, esto lleva a mayores gastos de la empresa, los cuales no se reflejan en el costo del producto, debido a la política de satisfacción al cliente, ya que el no debe pagar las fallas que han dado los agentes aduanales

g) Efectuar, por encargo de los clientes, los trámites necesarios para lograr la cancelación de fianzas otorgadas en operaciones temporales, subsidios y operaciones de otra índole que estén sujetas a este requisito.

h) Intervenir, en representación de los importadores y exportadores, ante las agrupaciones maniobristas que trabajan en las operaciones federales de las aduanas, estaciones de ferrocarril, en los recintos portuarios, etc.

En este sentido, han surgido nuevas instancias de apoyo en la logística, las cuales han superado la participación del agente aduanal, éstas serán analizadas más adelante, las cuales son las consolidadoras, las cuales son las que actualmente proporcionan al empresario opciones de transportación, son más beneficiosas para la operación, abaten costos y la responsabilidad del manejo es internacional y no local como el servicio que proporciona el agente aduanal.

i) Mantenerse al día en relación con los adelantos técnico-científicos, industriales, de comercialización y de legislación, a fin de atender convenientemente a las necesidades cambiantes de los factores agrícolas, comerciales, industriales, etc.

Los adelantos, generalmente se dan para beneficio del propio agente aduanal, el cual muchas veces no es extendido al cliente, esto crea la necesidad del empresario

en contratar servicios de consultoría, los cuales fueron explicados con anterioridad.

j) Mantener oficinas no sólo en el lugar de ubicación de la aduana de su adscripción, sino también en las principales ciudades comerciales e industriales, así mismo establecer almacenes en territorio extranjero.

En lo referente a vía terrestre los agentes aduanales que tienen almacenes están ubicados en la frontera norte, dedicados especialmente a importaciones, informo que no es restrictivo a las exportaciones, pero el objetivo principal es para las importaciones.

Respecto a puertos, no hay existencia de almacenes por parte del agente aduanal, debido a que la protección del producto está ya incluida en los contenedores, los mismos se alinean en los patios de maniobras del puerto; esto se da debido a que el producto fue planeado para entrega de acuerdo a los programas de arribo de los barcos, por lo que no es necesario tener una bodega, especialmente dedicada al producto que estamos analizando.

En el aeropuerto de la ciudad de México, el almacenaje lo proporcionan las líneas aéreas y la asociación de agentes aduanales, el cual fue creado principalmente a las importaciones. Cabe hacer el comentario, ¿que sucede cuando el exportador está localizado en la provincia?, debido a la centralización que vive nuestro país, no hay tal existencia de almacenes del agente aduanal en los aeropuertos regionales; principalmente la empresa en provincia almacena el producto hasta que tenga vuelo disponible o en dado caso enviarlo vía terrestre hasta la ciudad de México, el cual no es el caso para las hojas de afeitar, ya que la planta está localizada en Naucalpan, y es la única en nuestro país.

k) Asesorar al exportador en la determinación del medio adecuado de transporte, procurando que el cliente ahorre dinero, tiempo y distancia en el desplazamiento de su producto. actualmente las consolidadoras han ganado terreno en este ámbito debido a su alto grado de especialización en este rubro.

l) Promover y tramitar, por medio de personal especializado, todas las operaciones aduaneras y demás servicios auxiliares que se requieren en el comercio exterior.

Además de las funciones enunciadas, el agente aduanal debe mantener informados a sus clientes de la situación que guardan sus embarques y de las fechas de salida o de llegada de las unidades de transporte. En caso de que ocurriera alguna contingencia, el agente aduanal deberá notificarlo inmediatamente al importador o exportador, con el objeto de resolver el problema a la brevedad posible.

Debido a la posición del mismo, está a expensas de la información que proveen los transportistas, los cuales a veces no es la realidad; el agente aduanal tiene un radio de acción local y no internacional, puede tener correspondencias en el extranjero pero el sistema de información es deficiente, debido a esta situación es importante la inclusión de una empresa consolidadora, que tenga un radio de acción a nivel mundial.

Asimismo, deberá encargarse de la reservación y confirmación del espacio en las líneas de transporte y tendrá que realizar, oportunamente, las transferencias de mercancías ante estas empresas, con el objeto de agilizar el manejo de los productos.

### **3.2.2.- Medios y modos de transporte**

Dentro de todo el proceso de exportación, es importante saber el tipo de transporte adecuado para hacer llegar la mercancía a su destino final, y posterior consumo.

El tipo de carga, las dimensiones de ésta, el peso, etcétera, son factores a considerar para la correcta selección del transporte. La frecuencia con la cual se hagan los pedidos será también determinante para esta decisión, pues, en algunas ocasiones, el pedido no es urgente y se puede enviar con tiempo de anticipación, y, otras veces, es urgente hacer llegar el pedido para no correr el riesgo de perder al comprador.

Debido al gran cambio en la economía mundial, se ha marcado la necesidad de revolucionar los modos de transporte para agilizar de manera eficiente las llegadas de las mercancías al lugar de destino. Existen tres tipos de transporte: marítimo, terrestre y aéreo; éstos tienen la gran tarea de ser rápidos, eficaces, y, ante todo,

seguros.

#### ■ Transporte Aéreo

Cuenta con la gran ventaja de ser rápido, lo que es indispensable cuando los pedidos son urgentes; de igual manera, los costos de embalaje se ven reducidos notablemente, pues el uso de contenedores no es necesario, con sólo usar tarimas (pallets) y unificar la carga con una película flexible, estará en perfectas condiciones de ser trasladada por este medio.

Otra de las ventajas de este tipo de transporte es la disminución en las primas de los seguros y los inventarios en el exterior. El costo se determina principalmente por el peso y volúmen del embarque (el que sea mayor) y la ruta por la cual se vaya a destinar.

En lo referente al ruteo, se sugiere utilizar embarques directos, o la utilización de la misma línea aérea, aunque existan escalas, debido a que la responsabilidad es única y no compartida con otras líneas aéreas.

En el caso de la exportación de hojas de afeitar, no existe gran problema debido a que existen líneas aéreas con gran prestigio en nuestro país que llegan a Alemania tanto directo como con escalas, las cuales son las siguientes:

Línea Aérea	Nacionalidad	# de vuelos	Conexiones
Lufthansa	Alemana	1	México-Francfort
		3	México-Washington-Francfort
United Airlines	Norteamericana	2	México-Washington-Francfort
KLM	Holandesa	1	México-Amsterdam-Francfort
Iberia	Española	1	México-Madrid-Francfort
American Airlines	Norteamericana	1	México-Dallas-Francfort
		1	México-Washington-Francfort

El tipo de avión influye mucho, dado que existen diferentes tamaños y capacidades; por ello la limitación del uso del avión en diversas ocasiones, tales como: los abatimientos de las puertas, las especificaciones, el tamaño de la carga, etc.

Las desventajas de este medio y modo de transporte, son los altos costos de

operación y las tarifas, razones por las cuales se recomienda solamente usarlo para mercancías de muy alto valor, productos perecederos, frágiles, revistas, periódicos, para entrega de muestrario, y emergencias requeridas por el cliente.

En esta situación el programa de inventarios que maneja el cliente es excelente, ya que su planeación de recibo de material está bien programada, manejando un sistema de cobertura de un mes y medio, ya que considera el tiempo que toma el barco en atracar en puerto europeo (aproximadamente 30 días), por lo que no han surgido hasta este momento requerimientos de exportación por ésta vía.

Por otro lado el objetivo de la venta es el abatimiento de costos, el cobro alto de este servicio implicaría gastos no presupuestados dentro de la empresa, los cuales tendría que asumir.

#### ■ El transporte terrestre (trailers)

Es utilizado comúnmente para entrega de mercancías en mercados domésticos o de países vecinos. En el caso particular de México es el medio más utilizado ya que sus costos están por debajo del aéreo y presenta mayor rapidez respecto al marítimo.

En esta situación las exportaciones a Alemania se realizan mediante la utilización de dos transportes, el terrestre (México-Veracruz) y de Veracruz a Bremerhaven o Hamburgo por vía marítima.

De acuerdo a este manejo, la empresa en México absorbe los costos del servicio de custodia, desgraciadamente por la situación que el país está pasando, es recomendable la utilización de este servicio en donde el gasto debe analizarse en lo referente a quien será cobrado después.

Actualmente Gillette en México está absorbiendo estos gastos adicionales, pero el grave error consiste en que de acuerdo al sistema de venta internacional (incoterms), la empresa se responsabiliza en la entrega del material en su planta, ya que utiliza la terminología free on board ex-works, el cual significa libre a bordo en planta.

Debido al interés en el incremento tanto en la venta de producto así como en clientes, la empresa se encarga de este manejo como un servicio adicional, pero es

necesario considerar que este gasto debería ser insertado en la factura, lo cual hasta este momento no ha sido manejado.

Regularmente es usado en destinos directos, es decir, desde el productor hasta el distribuidor, sin necesidad de cambiar la mercancía de contenedor; con esto, se evita la excesiva manipulación de la carga y los retrasos en su entrega.

En los casos de existir un cambio en el medio de transporte o del mismo autotransporte, se puede utilizar cualquier tractor con cualquier tipo de contenedor; es decir, la medida no influye en dicho cambio, siendo esta combinación de transportes el Sistema Multimodal que evita, una vez más, la necesidad de cambiar las mercancías a otro contenedor.

#### Ventajas

- Mayor seguridad para los productos
- Mínima manipulación de los productos
- Facilidad en el manejo de los contenedores
- Aceleración de los tiempos
- Reducción de costos
- Existencia del servicio "puerta a puerta"
- ◆ El transporte marítimo

Este servicio es utilizado principalmente en el comercio entre continentes, es más barato que el transporte aéreo. La ventaja que presenta, es la gran capacidad que tiene, debido a que puede almacenar en un contenedor entre 20 y 30 tarimas llenas de producto terminado, junto con el costo del flete que fluctúa entre los 2,000 u.s. a 4,000 u.s., este es prorrateable entre el costo del producto, lo cual hace atractivo al cliente en seguir importando por esta vía.

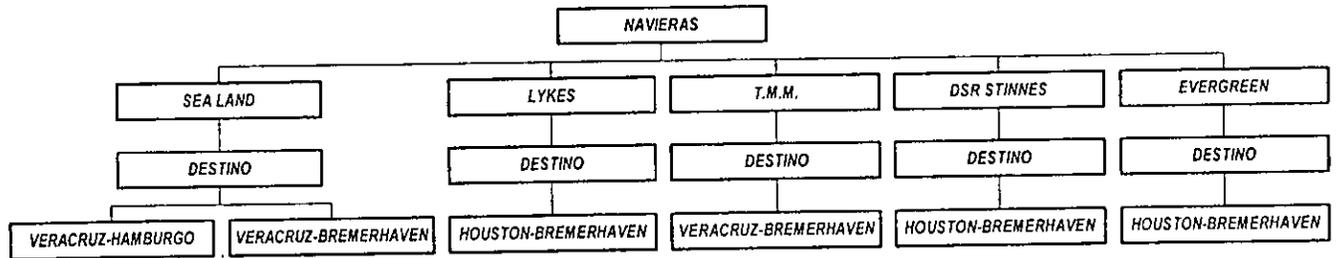
Cabe mencionar que este servicio no es aconsejable para emergencias, es principalmente dirigido a los embarques aéreos, previamente ya comentado; esto es debido a los tiempos de travesía. Para Alemania, el tiempo es de 30 días aproximadamente desde el puerto de Veracruz, pero puede ser incrementado cuando la disponibilidad de equipo no exista en el puerto, debido a esta situación, es necesario hacer envíos hasta el puerto de Houston, lo cual la exportación se realiza in bond. esto es informar a las aduanas de los Estados Unidos que el producto no será desaduanado en este país.(ver gráficas 10 y11).

Es recomendable informar al empresario exportador, previo acuerdo del lanzamiento del producto, el incluir los consejos de una empresa consolidadora, ya que de acuerdo a su vasta experiencia, informaría los programas estimados de arribo de los barcos en el puerto de destino; por otro lado las navieras pueden faltar a sus programas, y esto debido a la capacidad de sus buques. Existen veces en que los barcos no arriban al puerto debido a lo anteriormente expuesto, lo cual lleva a generar un atraso, en este sentido el exportador inmediatamente debe informar al cliente para tomar medidas de emergencia, las cuales serían solicitar al cliente, el volúmen en unidades que requiriese debido a éste imprevisto, y proceder por parte del exportador en hacer envíos por avión, obviamente este costo adicional no lo debe absorber el cliente, pero es necesario que deba existir una negociación entre exportador y consolidador en compartir riesgos; siendo más específico el dividir el gasto entre los dos.

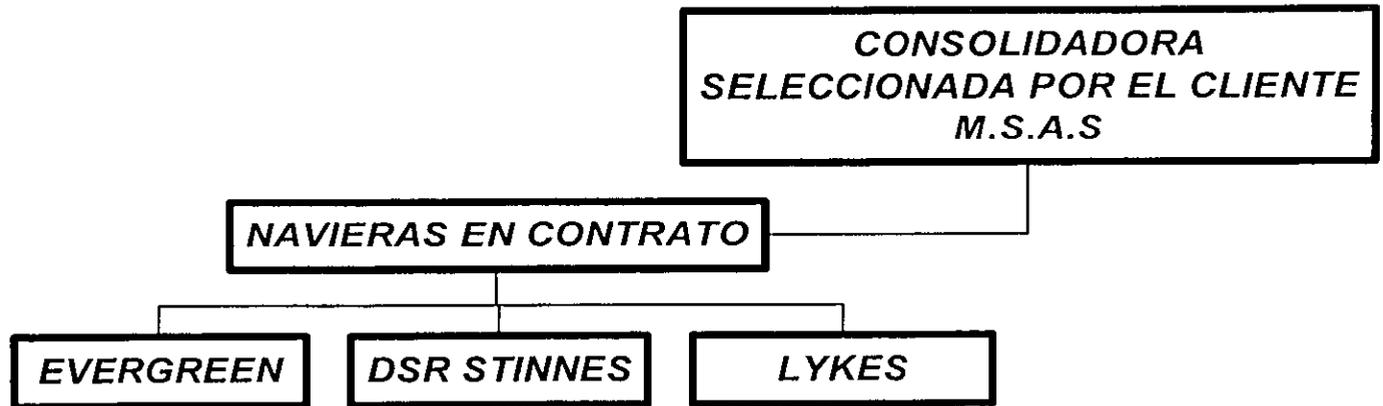
Concerniente a las exportaciones a Alemania no ha sucedido esta clase de inconvenientes, pero es importante hacer mención para que el lector lo sepa, debido a que es una fase importante el mencionarlo dentro de las previas negociaciones que se realicen en la adquisición de un servicio con consolidadoras.

Por otro lado, mediante los consejos de la consolidadora seleccionada, es importante la solicitud en la selección de navieras de prestigio, muchas veces por querer disminuir costos, se seleccionan navieras bien conocidas como "fuera de conferencia", las cuales no se avocan a respetar precios, pero que son de dudosa reputación, ejemplo navieras con bandera Croata y que subarriendan los contenedores; las cuales pueden hacer correr riesgos de que el producto arribe con 2

## LINEAS NAVIERAS QUE VIAJAN DE MEXICO A ALEMANIA



## **TRANSPORTACION MARITIMA SELECCIONADA POR EL CLIENTE EN ALEMANIA**



Fuente: M.S.A.S.

meses de retraso o lo que es peor, se pierda la mercancía; por consiguiente llevará a la pérdida de un negocio que pudiera ser exitoso, y más aún el cliente pudiese no hacer el desaduanamiento y hacer regresar el producto al puerto de origen, en donde el exportador tendría que absorber costos de fletes tanto de ida como regreso así como demoras que pudiesen suceder en el puerto de destino.

Por eso, es muy importante el seleccionar compañías consolidadoras de renombre, las cuales tienen un vasto conocimiento en la logística naviera.

En nuestro país existen varias empresas de renombre las cuales primordialmente son europeas, lo cual ayudan a tener un margen de error mínimo.

A continuación las enlisto:

#### *Consolidadoras de renombre en México*

<i>Empresa</i>
----------------

<i>Danzasmex</i>
<i>Kuehne &amp; Nagel</i>
<i>MSAS</i>
<i>Panalpina</i>
<i>Schencker</i>

No es recomendable el encargarse de la logística por parte del exportador, en el cual basándose en el objetivo de evitar gastos que pudiesen generar una consolidadora, como es el dedicarse en manejar las siguientes funciones:

1. Contratación del autotransporte
2. Reservación del espacio en las líneas navieras

Esto es muy peligroso, ya que el exportador desconoce de los movimientos que se realizan en el terreno del transportista, por lo que es muy importante el determinar que pudiese salir más caro el hacer este tipo de movimientos o ¿arriesgar nuestra exportación? o ¿realizar un gasto adicional y en el futuro se pudiese manejar una tarifa especial con la consolidadora cuyo beneficio fuese para la empresa exportadora?.

Las consolidadoras enlistadas anteriormente, tienen oficinas de representación en Alemania, por lo que es recomendable que el exportador se beneficie de estos servicios, los cuales de acuerdo a la cultura exportadora de nuestro país lo desconoce o existe el mínimo interés de involucramiento.

Cabe hacer del conocimiento de ¿cuál es la importancia de la oficina de representación de las consolidadoras?, es pues el tener un representante de tu empresa (ya que es solidario), de proporcionar la información inmediata del estado del embarque del producto que solicitó el cliente; lo cual ayuda al mismo a tomar medidas preventivas en lo referente a un contratiempo, es por eso que una parte importantísima es la planeación de adquisición y generación de programas de entrega, manejando una cobertura en la cual debe incluir esos contratiempos. Esta situación ayuda al cliente a no dejar en desabasto su mercado local.

- Modos de Transporte

Después de haber analizado los medios de transporte, un factor fundamental para que se cumpla una exportación es la elección de un experto en logística para que sea cumplida la exportación sin tener irregularidades; en este sentido surgen las denominadas empresas consolidadoras o bien conocidas en el sector comercial como forwarders.

El objetivo de las mismas es el proporcionar todos los servicios que estén de acuerdo con el producto a manejar, no es lo mismo embarcar hojas de afeitar como productos perecederos ya que el manejo de los equipos es diferente.

Es importante enlistar ¿cómo está constituida el área de acción del consolidador?

1. Transportación

- manejo de documentación
- elaboración de reservaciones
- rastreo del transporte

2. Almacenaje

- manejo y control de inventarios
- planeación de la distribución

### 3. Servicio a clientes

En este sentido, es importante definir lo que es el servicio, aunque he recomendado anteriormente las consolidadoras, en la actualidad no son la panacea, son responsables en afrontar riesgos pero éstos se han generado debido a que el servicio está mal manejado y tal vez viene desde el origen de la contratación de la misma.

Actualmente, el o los encargados del área de comercio exterior es personal con poco interés de conocer el campo de acción, significa el no participar en el conocimiento de las instalaciones, movimientos exportadores por parte de la consolidadora, esto es importante recalcarlo, ya que puede ser solicitado un servicio especializado de acuerdo a las necesidades de la empresa; pero por otro lado la empresa oferente del servicio no le interesa involucrarse con la empresa, solamente en cubrir el objetivo de adquisición de un nuevo cliente, sin realizar monitoreos solicitando la calificación de su servicio mes a mes.

Esta situación sucede en la mayoría de las empresas consolidadoras registradas en nuestro país, sea como haya sido la negociación en los términos de venta, (incoterms), los cuales serán analizados más adelante.

- puerto a puerta
- puerta a puerta

En este sentido, la compañía afiliada en Alemania, seleccionó este servicio, de acuerdo a este incoterm en donde existe un descuido de la consolidadora seleccionada, debido a que tiene un exceso en confianza en lo que el transportista recolectó, generalmente el transportista no contabiliza el producto que recibió de manos de la empresa y solamente se avoca a firmar un documento sin haberlo revisado.

Debido a esta situación se han generado graves quejas por parte de la

afiliada en donde ha recibido faltantes, e inmediatamente envía la queja al exportador. Si analizamos el compartir riesgos, la consolidadora debería afrontar esta situación; generalmente se lava las manos.

El error está en la política de servicio al cliente, la cual está distorsionada siendo que la compañía que seleccionó el servicio fue el importador, el cual debería contabilizar el material cuando es recibido en sus almacenes, lo cual no sucede, las quejas son recibidas dos meses después, esto es indicador que el problema pudo ser desde el proveedor, el transportista, la revisión aduanera o en destino, por lo que es injusto cargar la culpa totalmente al proveedor; para lo cual es importante establecer un seguro para ese tipo de inconvenientes, el cual será comentado en el subcapítulo de la negociación del precio de venta.

Por otro lado, las compañías de servicio terrestre en nuestro país realmente existe una falta de capacitación en lo referente a exportaciones, desconocen que son una parte importantísima dentro de la cadena del comercio exterior que tanto necesita nuestro país.

### **3.2.3.- La autoridad aduanera en México**

Actualmente la autoridad sigue teniendo a su cargo la administración de las aduanas, el primer semáforo fiscal y la custodia de los recintos aduanales, solamente.

En el segundo reconocimiento aduanero, los mecanismos de selección aleatoria, el almacenaje, la custodia, las maniobras, los transbordos están ya concesionados. De hecho, el segundo reconocimiento tiende a sustituir al primer semáforo fiscal, es decir, los dictaminadores, a la larga sustituirán a los vistas aduanales. Debido a estas concesiones, han hecho más expeditos los despachos aduanales y han mejorado, en buena medida, las instalaciones para atender las necesidades de los importadores y exportadores.

La mayor parte de las concesiones establecidas en las leyes de la materia (ley aduanera, ley de puertos, etc.) se hacen a través de licitaciones públicas y exigen a los aspirantes experiencia probada y garantías económicas que, como su nombre lo dice, aseguren a los usuarios y a la propia autoridad, el buen y correcto

funcionamiento de los servicios que presten. Desde luego, todos ellos son supervisados por la propia autoridad, quien poco a poco y por su propia voluntad, se va quedando aislada de la operación mecánica del despacho aduanal.

Es importante mencionar en que consiste el reconocimiento aduanero para que el lector este bien informado cuando realice una operación de comercio exterior:

El reconocimiento aduanero es el acto mediante el cual la autoridad tiene facultades para verificar si las importaciones y las exportaciones han sido correctamente declaradas, y que se han cumplido las disposiciones en materia de comercio exterior, en cuanto a impuestos, permisos o autorizaciones.

Con el cambio del sistema aduanero mexicano, también se modificó la forma de practicar esta revisión. Antiguamente todos los embarques estaban sujetos a la revisión aduanal, en la actualidad sólo unos cuantos, elegidos aleatoriamente y a través de un mecanismo electrónico que está concesionado a particulares.

Este gran cambio ha eliminado una gran cantidad de corrupción, aunque también ha provocado que muchos importadores y exportadores del país hagan "trampas" confiando en su buena suerte.

Una vez formulado el pedimento y pagados los impuestos al comercio exterior ( este principalmente se maneja en las importaciones ), se procede a presentar la documentación ante el mecanismo de selección aleatoria, el cual determinará si se debe o no practicar la revisión aduanera; para activar el semáforo fiscal es necesario que las mercancías estén colocadas en el lugar que la aduana haya señalado, a fin de evitar que se intente cambiar las mercancías durante su revisión.

Si el semáforo fiscal salió "verde", ni la autoridad aduanera, ni la policía fiscal, podrán revisar las mercancías y se deberán entregar al importador o exportador de inmediato.

Si se determinó "revisión aduanal", el vista, que es seleccionado en el momento, también en forma aleatoria, revisará las mercancías en cuanto a:

- cantidad, volúmen, peso y unidades de medida
- números de serie, y datos que permitan la identificación de las mercancías
- descripción de las mercancía y clasificación arancelaria

El objetivo central de las aduanas es el de confiar en los operarios del comercio internacional, sin embargo, es muy sano que, eventualmente, se presenten actos de comprobación y supervisión.

Este mecanismo, de alguna manera, evita que se coludan los importadores y exportadores con ciertas personas que trabajen para la autoridad, de tal manera que lesionen al país y al fisco federal.

### 3.2.4.- Organismos de Apoyo

En nuestro país existen diversos organismos de apoyo para el desarrollo de las exportaciones, tanto gubernamentales como privados los cuales son:

- Gubernamentales

#### 1.- Banco Nacional de Comercio Exterior

Los servicios que ofrece son:

##### a) Información

En este sentido, de acuerdo a solicitud del exportador, Bancomext proporcionará información en lo referente al mercado meta de interés por parte del empresario.

##### b) Asesoría en eventos

Existe en el banco, la dirección de promoción externa, la cual asistirá al interesado todo lo referente a las ferias internacionales y/o ferias locales que se susciten en el año en el país meta. así como misiones comerciales que se vayan a dar en nuestro país, por parte de empresarios extranjeros.

Después de haber seleccionado el evento internacional por parte del interesado, BANCOMEXT proporcionará elementos requeridos para la participación de la empresa en el país objetivo, así como la información de los apoyos financieros, presentación del producto y/o publicidad a utilizar en el evento.

#### c) Promoción y capacitación

Por otro lado, si el exportador quiera negociar individualmente, el Banco hace las siguientes recomendaciones que forman parte de la capacitación en la exportación, principalmente a Alemania.

Es importante que, antes de emprender un viaje a la RFA, el exportador inicie contactos con la empresa interesada, a fin de que el importador conozca los datos básicos de su empresa. Las listas de los importadores potenciales para sus líneas de productos puede obtenerse por intermedio de la consejería comercial de México, en la ciudad de Colonia. El primer contacto puede establecerse con una carta de presentación donde deberán estar incluidos:

- Nombre completo de la empresa
- Dirección
- Teléfono
- Correo electrónico ( si está disponible )
- Fax
- Productos que ofrece
- Cotizaciones
- Catálogos o fotografías del producto

En esta primera etapa aún no es recomendable enviar muestras. Una vez iniciada la relación, se recomienda mantener una comunicación estrecha con el cliente y dar contestación oportuna a las demandas, de ser preciso por fax o correo electrónico.

Todas las publicaciones y catálogos, relacionados con el producto en cuestión, son importantes para que el importador se dé una idea del artículo que está interesado en adquirir.

Para un futuro exportador es importante la capacitación en el desarrollo de la promoción de sus productos, para una feria internacional, el oferente presentará su producto tal y como lo vende localmente, posteriormente y de acuerdo a las negociaciones con el cliente interesado, se analizará y decidirá cual será la presentación del producto de acuerdo a las necesidades del segundo.

Por otro lado, proporcionará la información de como se debe llevar la negociación en el país a exportar, en este sentido será Alemania.

#### d) Publicaciones

Bancomext tiene una serie de publicaciones las cuales van destinadas a diferentes ramas empresariales de comercio exterior. Las que se comentan en este análisis son las guías de exportación, este material se encuentra vía internet o se puede conseguir directamente en el banco, principalmente en presentación en disco compacto. Una de las principales publicaciones es la guía básica del exportador.

#### e) Servicios Financieros

Proporciona a la comunidad empresarial los siguientes servicios financieros tanto directo como através de intermediarios bancarios y no bancarios, con el fin de promover las exportaciones mexicanas.

El banco atiende a todas las entidades federativas a empresas con potencial de exportación, a exportadores directos e indirectos, definidos éstos últimos como proveedores de los exportadores finales, e incluso a compradores extranjeros que realizan importaciones de bienes y servicios producidos en México.

Los servicios financieros son los siguientes:

1. Crédito
2. En la pre-exportación

Proporciona financiamiento a productores de bienes y/o servicios que realicen exportaciones en forma directa e indirecta para apoyar:

La producción, acopio y existencias de bienes terminados, la prestación de servicios, así como el mantenimiento estratégico de materias primas.

La importación de insumos que se incorporan a bienes de exportación.

Acciones de promoción, como la participación en ferias y misiones, campañas de publicidad en el exterior y estudios de mercado para proyectos de exportación.

Los financiamientos se otorgan con base en:

- a) El paquete de facturas de los bienes y servicios cuya compra-venta se realizó durante el mes anterior a la fecha de disposición del crédito, o bien, con base en pedidos en firme o contratos de suministro establecidos a favor de la empresa.
- b) Cartas de crédito irrevocables o facturas de compra de los insumos cuando la antigüedad de dichas facturas no sea mayor a 50 días.
- c) Facturas de los gastos efectuados con antigüedad no mayor a 180 días.
- d) Moneda

El banco ofrece créditos en dólares americanos a exportadores directos o indirectos cuyas facturas de venta se encuentren denominadas en esa divisa, realicen el cobro de sus ventas en moneda nacional al tipo de cambio vigente en la fecha en que reciban el pago correspondiente o cuenten con el soporte de una cobertura cambiaria.

e) Porcentaje de financiamiento

- Hasta 100% del valor de la venta de los bienes y servicios de exportación, de los pedidos en firme o de los contratos de suministro.
- Hasta 100% del valor de los insumos importados
- Hasta 25% de los gastos de promoción

Cuando Bancomext actúe como banco de primer piso, el porcentaje de financiamiento máximo será de hasta 85% del valor de las facturas, o bien, de hasta 100% del costo de producción, a elección del beneficiario.

*f) Plazo y forma de amortización*

Para el financiamiento del ciclo productivo y la importación de insumos se otorgan plazos de hasta 180 días para los sectores de manufacturas y servicios.

Los créditos en dólares de hasta 360 días serán amortizables al vencimiento, mientras que los créditos en dólares de plazos mayores a un año se amortizarán en forma mensual, trimestral, semestral o anual, en función de los flujos de ingresos de la empresa.

*g) Ventas de exportación*

Los financiamientos se otorgan con base en el paquete de facturas de los bienes y servicios cuya compra-venta se realizó el mes anterior a la fecha de descuento de la operación.

*h) Porcentaje de financiamiento*

Bancomext otorga financiamiento hasta por 100% del valor de las facturas de los bienes y servicios para operaciones de corto plazo y hasta por 85% de dicho valor, tratándose de financiamiento de mediano a largo plazos.

Cuando el banco actúe de primer piso, el porcentaje de financiamiento máximo para operaciones de corto plazo es de hasta 90% del valor de las facturas, mientras que para ventas de largo plazo, el porcentaje de financiamiento máximo es de hasta 85% del valor de la factura o de hasta 100% del contenido nacional de producción, dependiendo del que sea menor.

*i) Plazo y forma de amortización*

El financiamiento de las ventas de exportación de corto plazo, el banco brinda apoyos de hasta 180 días, contados a la fecha de descuento. Los créditos en dólares de hasta 360 días son amortizables al vencimiento, mientras que los créditos en

dólares de plazos mayores a un año se amortizan en forma mensual, trimestral, semestral o anual, en función de los flujos de ingresos de la empresa.

#### *j) Cartas de crédito*

Este instrumento de pago es ampliamente utilizado en operaciones comerciales por empresas de cualquier tamaño, ya que brinda al exportador la certeza de recibir el pago de sus ventas por parte del importador. La carta de crédito tiene la ventaja de ofrecer certidumbre en cuanto a su interpretación, ya que está normada por reglas internacionales de comercio, lo cual facilita la concreción de sus negocios con instituciones o empresas de otros países.

El banco para beneficio del exportador, actúa como banco notificador o confirmador, recibiendo cartas de crédito de exportación provenientes del extranjero a favor de exportadores mexicanos. El pago a estas empresas se realiza puntualmente, una vez que los documentos presentados cumplen con los términos y condiciones establecidos.

#### *k) Garantías*

##### *a) Pre-embarque*

En la etapa previa al envío de los productos al exterior, Bancomext comparte el riesgo de crédito con los distintos intermediarios financieros, apoyando así a las empresas, principalmente pequeñas y medianas, para que tengan acceso a financiamiento de capital de trabajo.

##### *b) Post-embarque*

Una vez que los productos se exportan, esta garantía protege al exportador o intermediario financiero de los riesgos de tipo político o catastrófico que puedan ocurrir durante esta etapa en el país en que el importador se encuentre ubicado.

Para el análisis del desarrollo de exportación de las hojas de afeitar, éstos son los servicios principales a utilizar, pero existen otros servicios utilizados para proyectos de capital, etc. que pudiera utilizar el exportador para el desarrollo de su empresa.

## **l) Aavales**

El banco otorga aavales a empresas relacionadas con actividades de comercio exterior que cuenten con proyectos viables y rentables, cuyas fuentes de recursos soliciten dichos aavales. El banco impulsa los negocios en otros mercados, ya que hace posible la canalización de crédito a empresas mexicanas, respaldando su solvencia financiera.

## **m) Servicios de tesorería**

El banco ofrece el servicio de compra-venta de divisas, con el fin de facilitar a las empresas la conversión de monedas requerida, derivada de financiamientos recibidos o la emisión o pago de cartas de crédito. Los valores se cotizan mismo día, 24 y 48 horas, para transacciones superiores a los 5 mil dólares.

Por otro lado, establece el banco una línea de futuros, previo análisis de crédito, en el que se evalúa su capacidad de pago y la generación de divisas de la operación, entre otros aspectos. El monto mínimo de estas operaciones es de 25 mil dólares y para intermediarios financieros es de 100 mil dólares; los plazos abarcan desde 3 días hábiles posteriores a la fecha de contratación hasta un máximo de 365 días.

## **2.- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial**

Defiende los intereses de México ante los gobiernos extranjeros con relación a cuotas compensatorias y otras restricciones a las exportaciones mexicanas. Promueve su desarrollo y evalúa las actividades de las empresas de comercio exterior, así como su tramitación e incorporación al régimen.

Establece y opera el servicio de información sobre normas oficiales nacionales así como internacionales (ISO)<sup>4</sup>, el cual será comentado en subcapítulos siguientes.

En cuanto a las no gubernamentales, existe la Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana, Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, Cámara Americana de Comercio, Cámara Alemana de Comercio, etc.

---

<sup>4</sup> International Standard Organization

En la actualidad, la única empresa en realizar exportaciones del producto que se está analizando es Gillette la cual no utiliza los organismos de apoyo antes mencionados debido a su capacidad financiera así como la relación entre proveedor-comprador que se maneja; pero para un futuro exportador los apoyos prioritarios en el desarrollo de esta nueva incursión es el Banco Nacional de Comercio Exterior así como la Cámara de Comercio Alemana. El lector preguntará si la banca nacional pueda ayudar, la respuesta es afirmativa pero ellos solamente son expertos en los servicios financieros, pero no en los movimientos de exportación.

Además de los organismos de apoyo nacionales existen los internacionales, principalmente para este análisis, existe la oficina de comercio exterior de Alemania, la cual está subordinada al Ministerio de Economía cuyo objetivo es el apoyo a los socios comerciales de Alemania, dentro del cual nuestro país forma parte.

Este organismo proporciona información actualizada del mercado alemán, dirigida a pequeñas y medianas empresas con un nivel de competencia en el sentido de hacer decisiones de exportaciones, importaciones, proyectos de cooperación e inversión.

La oficina de comercio alemán, proporciona información general de Alemania en el punto de actividades económicas, en donde el objetivo principal es apoyar a entidades extranjeras para proporcionar la primera asistencia en hacer decisiones en la iniciación y transacción de negocios con compañías alemanas.

Los objetivos de la oficina de información son los siguientes:

- Situación del mercado
- Localización de productos
- Redes de mercado
- Medidas de asistencia

Por otro lado, la oficina de comercio exterior ofrece a las compañías extranjeras la publicación de sus ofertas de bienes, así como realizar investigaciones, y registrar

intereses de cooperación o la unificación de trabajos.

A continuación proporciono la dirección de la oficina de comercio alemán:

Bundesstelle für Aussenhandelsinformation

Agrippastrasse 87 -93

50676 Köln

Tel: 0221/2057-0,222

Fax: 0221/2057-212,-262,-275

### 3.2.5.- El almacenaje

El almacenaje es un punto muy importante debido al manejo y control de inventarios de los productos, sin este no podrá haber éxito en las exportaciones, debido a que pueden haber problemas como faltantes de origen los cuales al realizar la importación de la mercancía por parte del cliente y darse cuenta de este hecho le molestará mucho, así como la generación de gastos exagerados de llamadas telefónicas o la utilización del fax haciendo reclamaciones al proveedor.

Para evitar este tipo de situaciones es importante el aseguramiento de los siguientes lineamientos que son recomendables:

- Manejo de inventarios (respetando el sistema primeras entradas, primeras salidas)
- Control de inventarios ( mediante manejo de sistemas especiales como ejemplo código de barras)
- Control de embarques

En este sentido es importante la capacitación del personal del almacén que sepa la importancia de una exportación, así como el incluir dentro de los embarques sellos internos de control aparte de los que proporciona la compañía transportista.

- Servicio de información al área de comercio exterior o tráfico

Dentro de los cuales se sugiere generar los reportes diarios de salidas de transporte, por parte del almacén, así como la importancia de asegurarse en la salida inmediata de los embarques hasta las 7:00 p.m., debido a la alta inseguridad que está sucediendo en nuestro país, debido a lo anteriormente comentado Gillette se ha arriesgado a embarcar producto hasta las 11:00 p.m., debido a la mala planeación o manejo de logística por parte del área de comercio exterior que envía 10 contenedores a cargar el mismo día, siendo la capacidad del almacén el cargar 4 contenedores al día, sabiendo esta situación es importante para el exportador el hacer este tipo de análisis, ya que pudiera arriesgar su producto a que sea robado en las carreteras del país o en la esquina de su empresa; tal vez la solución del empresario sea el contratar los servicios de custodia, los cuales algunos son efectivos, sino también evitar el riesgo de que el producto no va a llegar al cliente y genere la cancelación de las órdenes de compra que tenga firmadas con el exportador, lo cual el importador se verá obligado a ver otras oportunidades comerciales en otros países que tengan menos riesgos.

Otro punto importante, es el análisis en la capacidad de almacenaje, en el sentido que es sugerente que el exportador e importador vean de acuerdo a los requerimientos del segundo. Ejemplo es el volumen a manejar mensualmente; para esto es muy importante respetar los estimados de venta vía periodos en firme, ya comentados con anterioridad, no es saludable mantener inventarios debido a diversas situaciones provocadas tanto por el exportador como importador, las cuales son:

Por parte del Exportador:

- Falta de equipo a cargar
- Falta de materia prima, la cual evita tener el producto terminado en la fecha compromiso
- Por una deficiencia de la compañía transportista seleccionada en recoger el producto a tiempo, o pérdida del espacio en el barco, etc.

Por parte del Importador:

- Por una mala planeación en sus requerimientos ( solicita cancelaciones o

transferencias a los siguientes meses)

Estas situaciones generan ocupación en el almacén del proveedor, la cual pudiese ser utilizada por otro producto cuyo objetivo sea la venta local o a otro país, lo cual significa espacios muertos y el tener dinero invertido y no recuperado.

### 3.2.6.- El Servicio de Información a Clientes

Este servicio no es algo especial, pero es un punto extremadamente importante; generalmente el exportador está acostumbrado de acuerdo a la vía que sea utilizada (aéreo, marítimo, etc.) a enviar la documentación por servicio de mensajería y ya con esto, el exportador concluyó la operación de venta, lo cual considero negativo.

En el caso que nos compete, el importador alemán es demasiado exigente en este tipo de actividades, lo cual califica al proveedor en un rango de efectivo a excepcional.

Efectivo fue lo que acabamos de explicar, y excepcional significa que el exportador debe seguir los lineamientos que a continuación enlisto:

#### ■ Información previa al embarque

Reportar las fechas compromiso del producto listo a distribuir desde el almacén del proveedor, así como información de la compañía transportista, la cual manejará el producto, (línea aérea o marítima), en donde a continuación deberá incluir los siguientes datos de acuerdo a la opción de transporte seleccionada, en este análisis solamente compete la transportación aérea y marítima.

<u>Aéreo</u>	<u>Marítimo</u>
Número de vuelo	Número de viaje
Línea Aérea	Línea Naviera
Fecha estimada de salida	Fecha estimada de salida

Fecha estimada de arribo

Fecha estimada de arribo

Número de Guía Aérea

Número de conocimiento de embarque

■ Información post-embarque vía fax

Documentos

Copia de la factura

Copia de la lista de empaque

Copia de la guía aérea o conocimiento de embarque (dependiendo de la utilización de la vía de embarque).

Número de la guía aérea de la compañía de mensajería en donde fueron incluidos los documentos originales.

■ Exigir a la compañía transportista que hará la exportación, en mantener informado también al cliente proporcionando datos de embarque.

Al ver esta situación, el lector se preguntará porque el exceso en la información, pero es un excelente indicador del éxito en las exportaciones a futuro, ya que mantiene en constante retroalimentación al cliente, el cual fue el que decidió hacer la adquisición del producto con la compañía que al principio ofreció el cumplir de acuerdo a las necesidades solicitadas.

Actualmente, aunque las exportaciones se manejan entre afiliadas, no se cumplen varios puntos debido a que existe un mercado cautivo, pueden surgir quejas ante el corporativo en Boston, lo cual llegaría a castigar al exportador en futuras ventas a la RFA.

### 3.3.- La Calidad del Producto

La definición de calidad del producto no solamente significa en el bien que se está vendiendo, sino también incluye el servicio a clientes tanto internos como externos, si el servicio funciona pero el producto negativamente, la venta no se cumplirá; para eso deberá existir en la empresa exportadora un departamento

llamado aseguramiento de la calidad, el cual supervisará las especificaciones del producto así como las guías de empaque; sin estos dos puntos no inspeccionados por el personal de control de calidad, el producto no deberá ser exportado.

Específicamente en el sector que me compete, no es posible que un producto esté aprobado si la hoja de afeitar fue dañada en el proceso de producción, o un semiterminado este defectuoso, o una materia prima surtida por el proveedor tanto local como extranjero no cumpla las especificaciones solicitadas por el exportador, ya que si es aceptada de acuerdo a este tipo de situaciones, le auguro al exportador un fracaso total.

Actualmente manejando este servicio surgen problemas de calidad con el cliente, hay que imaginar que para ahorrar costos se elimine esta área, ¿ cómo saldrían las ventas?, creo que hubiese cancelación de productos a exportar y con mayor gravedad la clausura de la afiliada en México debido a la deficiencia en la calidad del producto. De acuerdo a esta situación no es recomendable para un futuro exportador no considerar esta área, la cual tiene el mismo nivel de importancia tanto como la planeación del producto.

### 3.4.- La Negociación del precio de venta

De acuerdo a los puntos vistos anteriormente, todos tienen un costo que deberán estar insertados dentro del precio de venta final del producto; la materia prima adquirida, los costos de importación, gastos del personal, así como los costos adheridos a la exportación y el margen de utilidad determina el precio a negociar con el futuro cliente.

Debido a esta situación es aconsejable presentar una simulación de precio cuando el exportador incurriere en una negociación, ya sea en misiones comerciales o en ferias internacionales, ¿ como puede determinar esta información?, mediante el apoyo por parte del área de costos de la empresa, la cual le proporcionará una simulación de un producto homogéneo que actualmente este dentro del mercado tanto nacional como extranjero. Es así como en la actualidad la empresa Gillette presenta previa aceptación del producto a la empresa afiliada. Estas simulaciones ayudarán al empresario a determinar si es conveniente el incursionar en el mercado

extranjero.

El precio de venta final es principalmente manejado por los expertos en contabilidad al igual que el departamento de planeación financiera, los cuales son los que determinan por varios puntos, previo acuerdo con el corporativo situado en Boston, los cuales son los siguientes:

- 1.- Desarrollo de la inflación en México a partir del año en que el interesado desee exportar
- 2.- Fluctuación del tipo de cambio con el dólar, cabe informar que las transacciones con el mercado alemán concerniente a este producto se hacen en dólares.
- 3.- Determinación del costo de la materia prima a utilizarse en el producto final ( si existen productos homogéneos en otras presentaciones, se puede prorratear el costo por el gran total presupuestado a producir en el año) pero si fuese el desarrollo de nuevo material, es necesario solicitar cotizaciones al proveedor de materia prima, en cuanto el cliente haya informado de sus requerimientos mensuales estimados.
- 4.- Gastos de importación (pago de impuestos, honorarios y servicios del agente aduanal, así como las consolidadoras si fuese el caso).
- 5.- Gastos acarreados en el almacenaje
- 6.- Proyectos capitales en la adquisición de maquinaria ( considerar el costo de la inversión aplicada al producto a ser exportado ).
- 7.- Programas de apoyo al comercio exterior ( PITEX, DRAW BACK, etc)
- 8.- Términos comerciales internacionales ( Incoterms)

Esto es a grandes rasgos lo que se debe preparar para una negociación, pero es importante la consulta de los asesores financieros y contables de la empresa exportadora, para poder hacer una propuesta interesante ante el futuro cliente.

El objetivo de la negociación en primer plano es satisfacer las necesidades del importador así como el incrementar el desarrollo de la empresa proveedora, en donde

nadie pierda y todos ganen. Este es el objetivo de una buena negociación.

A continuación analizaremos dos elementos que son parte importante dentro de la negociación, los cuales tienen un grado de importancia alto debido a que se pueden evitar gastos innecesarios de acuerdo a los apoyos del gobierno para el fomento de las exportaciones, así como el grado de responsabilidad que quiera tener el proveedor para satisfacer al importador.

#### **3.4.1.- Programas de apoyo al comercio exterior**

Existen variedad de programas de apoyo por parte del gobierno mexicano, pero es importante mencionar el análisis de dos programas, los cuales se utilizan en la exportación de hojas de afeitar a Alemania.

El primero que fue utilizado por Gillette de México fue el Draw Back, el cual devuelve los impuestos acarreados en la importación para una exportación; este programa es recomendable para una empresa que apenas está comenzando tanto en el mercado local como internacional, en donde los exportadores directos e indirectos, amparados bajo algún programa de empresas de comercio exterior, podrán obtener la devolución de los impuestos de importación por insumos incorporados a mercancías de exportación o por mercancía que se retornen al extranjero en el mismo estado.

Para obtener dicha devolución, deberán presentar a la SECOFI el formato para este efecto se expide. Tratándose de exportador directo, hay que anexar el pedimento de importación y exportación que ampare las mercancías por las cuales se requiere la devolución.

De acuerdo a lo mencionado, es muy importante que el departamento de ingeniería genere una estructura de costos del producto, es decir determinar la cantidad de materia prima utilizada para la manufactura del bien final, el cual ayudará al área de comercio exterior a unificar los pedimentos de importación con el de exportación para hacer la reclamación de devolución ante SECOFI.

La solicitud de devolución de impuestos se deberá presentar, en el plazo de 90 días hábiles después de la exportación.

El segundo programa, y que actualmente está adscrita Gillette de México es el programa PITEX, cuyo objetivo es el establecer un programa de importación temporal para la producción de artículos de exportación; tiene vigencia de 5 años prorrogables y es administrado por SECOFI. Este programa da el derecho a sus titulares a importar temporalmente los siguientes productos:

- 1.- Materias primas, partes y componentes
- 2.- Envases y empaques, contenedores y cajas de trailers
- 3.- Combustibles y lubricantes, refacciones .
- 4.- Maquinaria, equipo, instrumentos, moldes y herramientas
- 5.- Aparatos, equipos y accesorios de investigación, seguridad industrial, control de calidad, comunicación y otros vinculados con el proceso productivo de los bienes de exportación.

Cabe informar que los puntos del uno al tres, se autorizarán a los exportadores que realicen anualmente ventas al exterior superiores a los \$500,000 dólares o facturen productos de exportación siempre y cuando éstos representen como mínimo el 10% de sus ventas totales.

Entre los puntos cuatro y cinco, se autorizarán a los exportadores que realicen anualmente ventas al exterior equivalentes como mínimo al 30% de sus ventas totales. Estas empresas contarán con el beneficio de estar exentas de los impuestos expresados en la ley aduanera con respecto a actividades industriales.

Es importante el mencionar que aparte de cumplir con los requisitos anteriormente expuestos, es necesario la adquisición de un programa de cómputo en el cual lo ayude a tener controladas las importaciones temporales, ya que después de 6 meses se tiene que enviar un reporte a SECOFI, de todas las importaciones temporales realizadas y cerradas, si existen diferencias hay que aclararlas inmediatamente.

La no comprobación de una importación temporal, puede ameritar la cancelación del programa así como la clausura de la propia empresa. Por eso es recomendable

para el exportador novato utilizar el programa de Draw Back.

### 3.4.2.- Los incoterms

El propósito de los incoterms, es el de proveer reglas y normas internacionales para una correcta interpretación de los términos más usados dentro del comercio internacional. No obstante, estos términos muchas veces no se han tomado en consideración o su interpretación han llegado a ser diferentes en cada país. Este gran problema puede traer como consecuencia malos entendidos, discusiones y pleitos legales, acarreando una gran pérdida de tiempo y de dinero. Para lo cual la Cámara Internacional de Comercio, publicó en el año de 1936, las primeras normas de interpretación en términos de comercio; más tarde se les hicieron correcciones y actualizaciones, siendo la más reciente en 1990, para así contar con mejores incoterms, de acuerdo a las necesidades que se han dado en torno al comercio internacional.

Los Incoterms se agrupan básicamente en cuatro categorías, nombradas por la primera letra de sus iniciales; contando con un total de 13 tipos, y con ello se facilita el comercio internacional; entre el comprador y el vendedor se establece en cuáles de estos términos se enviará la mercancía, y se delimita hasta dónde empieza y termina la responsabilidad de cada uno de ellos.

Los términos mas usuales son:

#### a) EXWORKS (en planta)

La obligación mínima para el vendedor, esto quiere decir que su obligación es de entregar la mercancía en las instalaciones de su fábrica, y la obligación del comprador es la de cargar la mercancía, transportarla, pagar el seguro, etc. hasta su destino final.

Para las exportaciones a Alemania en lo referente a hojas de afeitar, se maneja este término, aunque el cliente muchas veces reclama faltantes de producto, siendo que ellos seleccionaron a la compañía transportista y el producto cargado fue recibido por ellos; esto se ha dado por el error de confundir servicio a cliente con obligaciones adquiridas.

b) FOB (free on board = libre a bordo)

Este término indica que la mercancía debe ser entregada en el puerto acordado y las obligaciones sobre ella, son transferidas al comprador, una vez que hayan sido entregadas en el puerto pactado.

c) CIF (cost insurance and freight = costo seguro y flete)

En las condiciones de este término, el vendedor está obligado a pagar tanto el transporte como el seguro de las mercancías hasta el destino de éstas.

En síntesis, para poder negociar el término de negociación de venta, es importante consultar con las compañías de consolidación la mejor terminología a negociar.

### 3.4.3.- Las condiciones de pago

Las condiciones de pago son importantes dentro de una negociación de exportación, en la actualidad, en las exportaciones de hojas de afeitar entre afiliadas se da de acuerdo a la decisión corporativa en Boston; en la actualidad es a 60 días de crédito. Pero para un nuevo exportador en el cual quiere asegurarse de que el cliente vaya a pagarle, puede manejar carta de crédito, la cual es recomendable, o pago por adelantado, el cual lo veo muy distante que el importador realice este tipo de transacción.

Estas condiciones solamente dependen del grado de negociación del proveedor-cliente, y la capacidad financiera que tenga el segundo; para esta situación, es sugerente solicitar los estados financieros del comprador y así tomar la última decisión por parte del proveedor.

### 3.5.- Propuesta del plan de exportación. Una recomendación

Para incursionar dentro de la exportación, es necesario que el empresario considere elementos básicos a cumplir; ya que si no son alcanzables, es conveniente que no intente en participar dentro de la competencia internacional, debido a sus propias exigencias; principalmente con el mercado alemán, el cual tiene tradición comercial de tiempo atrás.

Los elementos básicos son:

- Un buen conocimiento del mercado meta
- Análisis de la competencia en Alemania
- Conocimientos básicos en la tramitación de documentos tanto en origen como en destino
- Conocimientos elementales en el manejo de la producción, así como en inventarios
- Aprendizaje y aplicación de una buena negociación
- Presentación y diseño tanto del empaque como el embalaje
- Manejo de la logística

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Estos elementos han sido analizados por el autor, lo cual ofrece no solamente hacer mención de los mismos, además incluye sus experiencias personales en el ramo exportador, lo cual proporciona una visión más realista de lo que es una exportación específicamente de hojas de afeitar.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, es de vital importancia que el futuro exportador se actualice, ya que este ramo es dinámico día a día, sobre todo en nuestro país, donde las leyes son modificadas en un lapso de corto tiempo.

Es más significativo en las grandes empresas el estar actualizado en la

información, la cual no se realiza debido a que el personal está direccionado más en la operación de la empresa, en vez de asignar a un responsable en la dedicación de tiempo completo a la revisión de la ley aduanera o en los diarios oficiales; generalmente se mal acostumbran y lo delegan al Agente Aduanal que haga este tipo de labores, lo cual lo considero dañino, ya que puede utilizar este tipo de información a su propia conveniencia, y que en un futuro pudiese haber roto relaciones con la primera; lo cual pudiese generar una carga fiscal o la amenaza de cierre que pudiese afectar al empresario.

En otro aspecto, el empresario novato en el comercio exterior, y así hago mención hasta que el lector haya terminado de leer este plan de exportación, deberá establecer sus objetivos los cuales deben ser:

- ¿ Vender productos al extranjero solamente por las bajas ventas en la demanda local ?
- ¿ Ingresar en la competencia internacional y participar frecuentemente ?

De acuerdo a estos puntos, recomiendo ampliamente al empresario que tome el segundo punto, el cual le va a dar mayores alicientes a futuro, el empresario debe vislumbrar que su producto será adquirido tanto en el mercado doméstico, así como en el extranjero; debido a esta situación significará que incrementará su ganancia, así como el poder desarrollar y aumentar su capacidad productiva y por ende creará más fuentes de empleo, lo cual podrá agradecer el gobierno mediante incentivos fiscales, como los programas de apoyo al comercio exterior, ( PITEX, DRAW BACK ), los cuales fueron analizados en el capítulo anterior.

Por otro lado, el empresario generalmente se preocupa en ahorrar centavos en vez de pesos, esto significa principalmente en ahorrar costos seleccionando una empresa transportista de mala calidad, el empresario debe fijarse e incluso hasta certificar a sus proveedores tanto de servicios así como los de materia prima. No sabe cuánto puede arriesgar por un contenedor que no llegue a la fecha acordada con el cliente, toda la inversión que realizó previa a la exportación como son viajes al extranjero, producción e inventarios así como personal empleado lo puede perder por unos centavos que pudo haber evitado si hubiese seleccionado a una empresa con

reconocimiento internacional, tanto en servicio como en la calidad de su logística.

La exportación es una actividad maravillosa, pero que incluye ciertos obstáculos, pero si el empresario es literalmente emprendedor los sabrá afrontar y tendrá éxito en la colocación de su producto en el mercado internacional; principalmente al que estamos haciendo referencia, el mercado alemán.

En otro aspecto, es importante la formación de un equipo al interior de la empresa, el cual debe ser experimentado en cuanto al manejo del comercio internacional. Las aptitudes para el mismo deben ser el conocimiento de la logística, así como la negociación internacional, la cual no es la misma que se aplica a nivel doméstico.

Es importantísimo el no interponer intereses personales sobre el objetivo de la empresa, me refiero al contratar personal que no tiene la menor idea de lo que es el manejo del comercio exterior, lo cual podrá llevar al fracaso debido al desconocimiento de las operaciones insertadas en la operación.

El actual plan de exportación que existe en la empresa en donde el autor labora, existe de una manera empírica, ya que no existe un documento, y mucho menos en el establecimiento de un seguimiento paso a paso como el trabajo de investigación muestra, hasta este momento han habido éxitos en las exportaciones pero con este tipo de investigación ayudará de sobremanera a llevar un control estricto y principalmente un seguimiento, el cual repercutirá en un incremento en las ventas a futuro, lo cual determinará ser el parangón de la empresa a nivel mundial.

## Conclusiones

El mercado mexicano se ve obligado por las circunstancias económicas internacionales a desarrollar productos de buena calidad que deben de estar insertados tanto en el rubro doméstico así como en el extranjero.

Si los empresarios tienen el interés de participar en el mercado exportador, deberán asesorarse mediante organismos especializados en el comercio exterior, para que su exportación resulte exitosa.

Además debe analizar el mercado meta, mediante una investigación exhaustiva, si se puede colocar su producto en el país seleccionado, no solamente es el exportar un producto con excedentes en sus inventarios debido a un pobre cumplimiento en sus pronósticos de venta local mensual; el debe saber que el comprador internacional exige cumplimientos del producto que mantengan continuidad.

La investigación del mercado del producto a insertar en el país seleccionado, conlleva el análisis de la demanda y la competencia, así como los trámites solicitados en el movimiento de la importación, los cuales pueden ser fitosanitarios, ecológicos, etc. o en lo concerniente a barreras arancelarias y no arancelarias.

la investigación de mercado no sólo acaba con lo mencionado, también debe incluirse el análisis del probable cliente, así como los medios de publicidad que sean adecuados para la promoción del producto.

La exportación misma, es de vital importancia los análisis en los procesos de producción del bien final, la planeación en la adquisición de materiales, así como el almacenaje son determinantes para el buen manejo de inventarios y protección tanto de los componentes o materias primas y del bien final.

Por otro lado, el exportador debe analizar y determinar los proveedores de servicios más confiables, como lo son el agente aduanal y las compañías consolidadoras, como base fundamental para que resulte una logística que cumpla con los requerimientos del cliente en cuanto a fecha de entrega pactada entre el exportador e importador.

Otro aspecto importante, es en la calidad, este concepto no solamente está direccionado en la manufactura del bien final, también influye en los comienzos de la negociación del producto a vender hasta la obtención tangible del producto con el cliente y el pago realizado por este último.

El lector determinará que el análisis de este trabajo está enfocado a una empresa transnacional en donde señalo pros y contras; uno de los primeros es que tienen el apoyo de un corporativo que en cualquier momento puede inyectar grandes sumas de dinero (dólares), si la filial tiene problemas económicos o del mismo país donde está localizado, para que pueda salir a flote. Dentro de los contras existen los objetivos individuales que van contra la política del corporativo en insertar personal con poca capacidad del conocimiento de lo que es una exportación; generalmente el empresario denomina a estas áreas como tráfico internacional o logística, enfocándolo directamente a manejos específicos de líneas transportistas, consolidadoras y/o agentes aduanales; realmente la descripción debe ir más allá, a la creación de un área de comercio exterior, donde deben estar incluidas las funciones anteriormente mencionadas, pero adicionando también el ámbito de la negociación.

Por desconocimiento de un proceso de negociación, el "exportador" puede crear compromisos que no puedan cumplirse, por solo ganar una cuota que el dueño de la empresa haya presionado para obtenerla, pero que arriesgará a crear mala fama con el cliente, además de sufrir una pérdida que no estaba contemplada dentro de los objetivos

de la empresa.

De acuerdo al objetivo general de la presente investigación, el cual es el analizar la problemática que presenta el proceso de exportación de hojas de afeitar a Alemania, se detectaron lagunas dentro de la operación habitual, que al no ser eliminadas llevará a la empresa a una disminución en las ventas a futuro por falta de seguimiento en procesos de exportación que no están escritos, así como la contratación de un personal poco capacitado, determinará altos costos de reingeniería a la empresa.

## BIBLIOGRAFIA

### Alemania

Cómo exportar a la comunidad económica europea  
Editorial Veraza, junio 1991, México, D.F.  
p.p. 33-44

### Cómo exportar a la República Federal de Alemania

Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.  
Grupo Edición, 1987, México, D.F.  
Indicadores económicos  
p.p.20-p.p.24

### Economía

La actualidad de Alemania  
Societäts-Verlag, mayo 1996, Frankfurt am Main, Alemania  
p.p. 258-p.p.305

### El estado y el ciudadano

La actualidad de Alemania  
Societäts-Verlag, mayo 1996, Frankfurt am Main, Alemania  
p.p. 202-p.p.217

Jara, Luis

¿Cuáles son las últimas tendencias en las necesidades y hábitos del consumidor?  
Institute for International Research, Marzo 1994, México, D.F.  
p.p. 1-p.p.18

López Villa, Juan Raúl

Fundamento y práctica del comercio exterior y derecho aduanero  
Sistemas de información contable y administrativa computarizados s.a. de c.v  
mayo 1997, México D.F.  
p.p.1-p.p.313

Reyes Díaz Leal, Eduardo

Semáforo fiscal, porque lo aduanal es fiscal  
Universidad en asuntos internacionales, 1996, México D.F.  
p.p.1-p.p.129

Rodas Lecona, Roberto y Hernandez Iñiguez, Julio

Administración de inventarios  
Tec-Pro, enero 1998, México D.F.  
p.p. 3-p.p.235

Roque Pavón, Adrián y Pierdant de la mora, Pedro

Prácticamente como exportar  
Editorial Plaza y Valdés, noviembre 1996, México, D.F.  
p.p. 11-p.p.16

Sanahuja, José Antonio

México y la Unión Europea

¿ hacia un nuevo modelo de relación ?

Madrid, Instituto Complutense de estudios internacionales

documentos de trabajo

enero 1997

Sociedad

La actualidad de Alemania

Societäts-Verlag, mayo 1996, Frankfurt am Main, Alemania

p.p. 258-p.p.305

## HEMEROGRAFIA

El canciller federal Helmut Kohl reelegido por cuatro años

Revista Deutschland

Societäts-Verlag, diciembre 1994, Frankfurt am Main, Alemania

p.p.10-p.p.13

El mercado único, la unión europea

Revista Deutschland

Societäts-Verlag, agosto 1994, Frankfurt am Main, Alemania

p.p. 66-67

El Nafta y la union europea: dos grandes espacios económicos con una sólida base para la cooperacion

Revista Deutschland

Societäts- Verlag, octubre 1994, Frankfurt am Main, Alemania

p.p.18-p.p.21

## INFORMACION OBTENIDA POR INTERNET

### British Airways world cargo

Edición internet

Dirección: <http://www.british-airways.com>

Discurso del secretario de relaciones exteriores José Angel Gurria en la presentación del señor Klaus Kinkel, ministro de asuntos exteriores de Alemania, durante la conferencia magistral Alemania-México, Europa Latinoamérica: una asociación con proyección de futuro"

29 de abril 1996.

Edición internet

Dirección: <http://www.quicklink.com>

### German foreign trade information office

Edición internet

Dirección: <http://www.bmwi.de>

### Germany-trade and marketing information

#### Germany-key economic data

Center for global trade development

Edición internet

Dirección: <http://www.cgtd.com>

### Guías de exportación Bancomext

Edición internet

Dirección: <http://mexico.businessline.gob.mx>

### Klm cargo home and news

Edición internet

Dirección: <http://www.klmcargo.nl>

### Klm general cargo

Edición internet

Dirección: <http://www.klmcargo.nl>

### Klm logistic services

Edición internet

Dirección: <http://www.klmcargo.nl>

### Kuehne & Nagel logistics

Edición internet

Dirección: <http://www.kuehne-nagel.com>

### Kuehne & Nagel ocean freight

Edición internet

Dirección: <http://www.kuehne-nagel.com>

La Republica Federal alemana  
Orden económico y política económica  
Edición internet  
Dirección: [http:// www.government.de](http://www.government.de)

Lykes selected voyages  
Edición internet  
Dirección: <http://www.shipguide.com>

M.S.A.S about ocean  
Edición internet  
Dirección: <http://www.msas.com>

M.S.A.S carrier partnerships  
Edición internet  
Dirección: <http://www.msas.com>

M.S.A.S logistics providing value added services  
Edición internet  
Dirección: <http://www.msas.com>

M.S.A.S logistic services  
Edición internet  
Dirección: <http://www.msas.com>

Panalpina air sea broker  
Edición internet  
Dirección: <http://www.panalpina.com>

Panalpina logistics  
Edición internet  
Dirección: <http://www.panalpina.com>

Panalpina seafreight  
Edición internet  
Dirección: <http://www.panalpina.com>

T.M.M. itinerarios  
Edición internet  
Dirección: <http://www.tmm.com.mx>

Sea Land service inc  
Edición internet  
Dirección: <http://www.sealand.com>

Sea Land service maior markets/trade lanes  
Edición internet  
Dirección: <http://www.sealand.com>